

# Museovirastosta Suomen kulttuuriperintökeskus

Museovirasto-selvityksen seurantaryhmän raportti ja kehittämis ehdotukset

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:36

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä

*Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemior och utredningar*

# Museovirastosta Suomen kulttuuriperintökeskus

**Museovirasto -selvityksen seurantaryhmän raportti  
ja kehittämisehdotukset**

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:36



OPETUSMINISTERIÖ

*Undervisningsministeriet*

MINISTRY OF EDUCATION

*Ministère de l'Éducation*

Opetusministeriö / Undervisningsministeriet

Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto / *Kultur-, idrotts- och ungdomspolitiska avdelningen*

PL / PB 29

00023 Valtioneuvosto / Statsrådet

<http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut>

ISBN 978-952-485-620-1 (PDF)

ISSN 1458-8102

Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä/

Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2008:36

## Kuvailulehti

**Julkaisija**  
Opetusministeriö

**Julkaisun päivämäärä**  
16.12.2008

<b>Tekijät</b> (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri)  <b>Puheenjohtaja:</b> neuvotteleva virkamies Hannele Koivunen <b>Sihteerit:</b> ylitarkastaja Päivi Salonen, kehittämispäällikkö Pirjo Hamari		<b>Julkaisun laji</b> Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä	
		<b>Toimeksiantaja</b> Opetusministeriö	
		<b>Toimielimen asettamispvm</b> 2.10.2007	<b>Dnro</b> 99/040/2007
<b>Julkaisun nimi</b> (myös ruotsinkielinen) Museovirastosta Suomen kulttuuriperintökeskus. Museovirasto -selvityksen seurantaryhmän raportti ja kehittämisohdotukset (Museiverket föreslås bli Finlands kulturarvscentral. Museiverket – uppföljningsgruppens rapport och förslag)			
<b>Julkaisun osat</b> Muistio + liitteet			
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opetusministeriö asetti 2.10.2007 seurantaryhmän ja kolme jaostoa, joiden tehtävänä oli vastata Museoviraston kehittämistä koskeneen selvitysmies Jouni Mykkäsen raportin toimenpide-esitysten arvioinnista, niiden aiheuttamista jatkotoimenpiteistä ja seurannasta. Selvitysmiehen tekemien esitysten perusteella työ jakaantui kolmeen kokonaisuuteen: yhteiskunnallinen vaikuttavuus, organisaation kehittäminen sekä talous ja tuottavuus. Jaostojen työn yhteensovittaminen tapahtui seurantaryhmässä.</p> <p>Seurantaryhmän tekemien kehittämisohdotusten tarkoituksena on vahvistaa Museoviraston toiminnan tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta sekä varmistaa, että toiminta on taloudellisesti kesäällä pohjalla. Museoviraston toimintaedellytyksiin liittyviä keskeisiä uudistuksia ovat toimitilaratkaisun toteuminen ja siihen liittyvät toimintatapojen ja organisaation uudistaminen. Museoviraston toiminnassa painotetaan yhä enemmän valtakunnallisia asiantuntija- ja kehittämis tehtäviä. Seurantaryhmä esittää, että toiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi panostetaan erityisesti alueellisen toiminnan järjestämiseen, aineistojen digitaaliseen saatavuuteen, museoiden kehittämistoimintaan ja tutkimukseen. Museoviraston nimi esitetään muutettavaksi Suomen kulttuuriperintökeskukseksi.</p> <p>Organisaation uudistamisen osalta seurantaryhmä esittää, että nykyisten rakennushistorian osaston ja arkeologian osaston tehtävät yhdistetään kulttuuriympäristöosastoksi, jolle keskitetään myös linnoihin ja kiinteistöjen hoitoon ja korjaamiseen liittyvät tehtävät. Myös perinnelaivarekisterin ylläpito esitetään sijoitettavaksi kulttuuriympäristöosastolle. Arkeologiset kenttäpalvelut erotetaan muusta arkeologisesta toiminnasta omaksi vastuualueekseen. Kokoelmien ja tietoaineistojen saatavuuteen liittyvä asiantuntemus esitetään koottavaksi uuteen tietopalvelu -osastoon. Suomen kansallismuseota koskeva erillinen kehittämistyö käynnistetään tämän työn jatkona.</p> <p>Museoviraston sisäisen kehittämisen painopiste on toimintatapojen uudistamisessa, johon liittyen seurantaryhmä on tehnyt esityksiä johtamisen, hallinnon ja tiedonkulun parantamiseksi. Museoviraston kehittäminen tapahtuu valtiontalouden kehysten asettamissa puitteissa ja se on sopeutettava valtion tuottavuusohjelman asettamiin henkilöstötavoitteisiin. Seurantaryhmä esittää kuitenkin valtion kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kiinteistöomaisuuden hallinnointia, hoitoa ja sen resursointia koskevan selvitystyön käynnistämistä valtiovarainministeriön ja opetusministeriön yhteistyönä.</p>			
<b>Avainsanat</b> Museovirasto, kulttuuriympäristö, museot, Suomen kansallismuseo			
<b>Muut tiedot</b>			
<b>Sarjan nimi ja numero</b> Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:36		<b>ISSN</b> 1458-8102	<b>ISBN</b> 978-952-485-620-1 (PDF)
<b>Kokonaissivumäärä</b> 118	<b>Kieli</b> suomi	<b>Hinta</b>	<b>Luottamuksellisuus</b> julkinen
<b>Jakaja</b>		<b>Kustantaja</b> Opetusministeriö	

## Presentationsblad

**Utgivare**  
Undervisningsministeriet

**Utgivningsdatum**  
16.12.2008

<b>Författare</b> (uppgifter om organets namn, ordförande, sekreterare)		<b>Typ av publikation</b> Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar	
<b>Ordförande:</b> konsultativ tjänsteman Hannele Koivunen <b>Sekreterar:</b> överinspektör Päivi Salonen, utvecklingschef Pirjo Hamari		<b>Uppdragsgivare</b> Undervisningsministeriet	
		<b>Datum för tillsättande av</b> 2.10.2007	<b>Dnro</b> 99/040/2007
<b>Publikation</b> (även den finska titeln) Museiverket föreslås bli Finlands kulturarvscentral. Museiverket – uppföljningsgruppens rapport och förslag (Museovirastosta Suomen kulttuuriperintökeskus. Museovirasto -selvityksen seurantaryhmän raportti ja kehittämisohdotukset)			
<b>Publikationens delar</b> Promemoria + bilagor			
<b>Sammandrag</b> <p>Undervisningsministeriet tillsatte en uppföljningsgrupp 2.10.2007 samt tre utskott med uppgift att utvärdera utredare Jouni Mykkänen rapport om åtgärder för att utveckla Museiverket, vidareåtgärder och uppföljning. Enligt utredarens förslag är uppgiften tredelad: de samhälleliga verkningarna, den organisatoriska utvecklingen samt ekonomin/produktiviteten. Uppföljningsgruppen har sammanfattat utskottsbehandlingen.</p> <p>Syftet med uppföljningsgruppens utvecklingsförslag är att stärka den mål- och resultatnriktade verksamheten vid Museiverket och försäkra att verksamheten är på en ekonomiskt hållbar grund. Centrala reformer för verksamheten vid Museiverket är att utrymmena får en lösning och att tillhörande verksamhetsformer och organisation reformeras. I Museiverkets verksamhet läggs tyngdpunkten allt mera på nationella expert- och utvecklingsuppgifter. Uppföljningsgruppen föreslår att för att åstadkomma ett genomslag i verksamheten är det särskilt skäl att satsa på den regionala verksamheten, tillgången till digitala material, museernas utveckling och forskning. Det föreslås att namnet, Museiverket, ändras till Finlands kulturarvscentral.</p> <p>I fråga om en organisationsreform föreslår uppföljningsgruppen att de nuvarande byggnadshistoriska och arkeologiska avdelningarna förenas till en avdelning för kulturmiljön som också tar hand om underhållet och reparationen av slott och fastigheter. Det föreslås också att registret över traditionsenliga båtar förs av och placeras vid avdelningen för kulturmiljön. Den arkeologiska fältservicen separeras från den övriga arkeologiska verksamheten inom ett eget ansvarsområde. Det föreslås att expertisen om tillgängligheten till samlingarna och kunskapsmaterialet förenas inom en ny avdelning för informationstjänst. En fortsättning på arbetet blir att separerat utveckla Finlands nationalmuseum.</p> <p>En intern tyngdpunkt för Museiverket är att reformera verksamhetsformerna. Uppföljningsgruppen har kommit med förbättringsförslag som avser ledningen, administrationen och informationsgången. Museiverket utvecklas inom ramen för statens ekonomi och ingår i statens produktivetsprogram och dess målsättning för personalen. Uppföljningsgruppen föreslår dock att förvaltning, underhåll och resurser för statens kulturhistoriskt värdefulla fastighetsegendom utreds genom ett samarbete mellan finansministeriet och undervisningsministeriet.</p>			
<b>Nyckelord</b> Museiverket, kulturmiljö, museer, Finlands nationalmuseum			
<b>Övriga uppgifter</b>			
<b>Seriens namn och nummer</b> Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2008:36		<b>ISSN</b> 1458-8102	<b>ISBN</b> 978-952-485-620-1 (PDF)
<b>Sidoantal</b> 118	<b>Språk</b> finska	<b>Pris</b>	<b>Sekretessgrad</b> offentlig
<b>Distribution</b>		<b>Förlag</b> Undervisningsministeriet	

# Opetusministeriölle

Opetusministeriö kutsui päätöksellään 18.12.2006 valtiotieteen maisteri Jouni Mykkäsen arvioimaan Museoviraston asemaa ja kulttuuriperinnön arvostusta suomalaisessa yhteiskunnassa. Selvitysmiehen tehtävänä oli laatia arvio viraston nykyisestä toiminta- ja taloustilanteesta ja tehdä esityksiä siitä, miten virasto voi parantaa ja tehostaa asiantuntijapalveluidensa tuottamista ja kohdentamista ottaen huomioon toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset.

Selvitysmies luovutti raporttinsa opetusministeriölle 21.5.2007. Raportissa on kartoitettu Museoviraston toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia ja siihen sisältyy 18 kehittämissuositusta.

Opetusministeriö asetti 2.10.2007 seurantaryhmän ja kolme jaostoa, joiden tehtävänä oli vastata toimenpide-esitysten arvioinnista, niiden aiheuttamista jatkotoimenpiteistä ja seurannasta.

Seurantaryhmän puheenjohtajaksi nimettiin neuvotteleva virkamies Hannele Koivunen opetusministeriöstä ja jäseniksi seuraavat henkilöt:

hallintojohtaja Heikki Halttunen, Museovirasto

laskentasihteeri Rainer Larsson, Museoviraston henkilöstön edustaja

osastonjohtaja Maire Mattinen, Museovirastosta

budjettineuvos Arto Merimaa, valtiovarainministeriö

kulttuurineuvos, valtiotieteen maisteri Jouni Mykkänen

ylitarkastaja Janne Puhakka, opetusministeriö

pääjohtaja Paula Purhonen, Museovirasto

ylitarkastaja Päivi Salonen, opetusministeriö

osastonjohtaja (4.6.2008 alkaen yli-intendentti) Leena Söyrinki-Harmo, Museovirasto

rakennusneuvos Tuulikki Terho, opetusministeriö

rakennusneuvos Matti Vatiola, ympäristöministeriö

ylivohtaja Ritva Wäre, Suomen kansallismuseo/Museovirasto

Seurantaryhmän sihteereinä toimivat ylitarkastaja Päivi Salonen ja kehittämisspäälikkö Pirjo Hamari Museovirastosta.

Seurantaryhmässä käsiteltävien asioiden valmistelua varten asetettiin kolme jaostoa:

*Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittäminen* -jaoston puheenjohtajana toimi kulttuuri-neuvos Jouni Mykkänen ja jäseninä olivat Museovirastosta tietohallintopäällikkö Vesa Hongisto, tutkija Marianna Kaukonen, museonjohtaja Eija-Maija Kotilainen, arkkitehti Anu Laurila ja tiedottaja Lea Murto-Orava sekä opetusministeriöstä ylitarkastaja Päivi Salonen. Jaoston sihteerinä toimi suunnittelija (1.1.2008 alkaen kehittämisspäällikkö) Pirjo Hamari Museovirastosta. Jaosto kokoontui seitsemän kertaa ja kuuli asiantuntijoina osastonjohtaja Maire Mattista, ylijohdaja Ritva Wärettä ja koordinaattori Ulla Salmelaa.

*Organisaation kehittäminen* -jaoston puheenjohtajana toimi neuvotteleva virkamies Hannele Koivunen opetusministeriöstä. Jaoston jäseninä olivat Museovirastosta intendentti Helena Edgren, yli-intendentti Mikko Härö, pääjohtaja Paula Purhonen ja suunnittelujohdaja (21.6.2008 alkaen osastonjohtaja) Marianne Schauman-Lönnqvist sekä opetusministeriöstä rakennusneuvos Tuulikki Terho ja ylitarkastaja Päivi Salonen. Jaoston sihteerinä toimi esittelijä Carolina Ansinn Museovirastosta. Jaosto kokoontui viisi kertaa ja kuuli asiantuntijoina intendentti Selja Flinkiä, kiinteistöpäällikkö Anita Hyväristä, yli-intendentti Sakari Mentua, rakennuspäällikkö Kari Nikkasta ja hankekoordinaattori Anne Parikkaa.

*Talous ja tuottavuus* -jaoston puheenjohtajana toimi ylitarkastaja Janne Puhakka opetusministeriöstä. Museovirastosta jäseninä olivat hallintojohtaja Heikki Halttunen ja rakennuspäällikkö Kari Nikkanen sekä opetusministeriöstä kulttuuriasianneuvos Tiina Eerikäinen ja ylitarkastaja Päivi Salonen. Jaoston sihteerinä toimi koordinaattori Eeva Kukko Museovirastosta. Jaoston kokoontui 10 kertaa. Pysyvänä asiantuntijana jaostossa oli talouspäällikkö Terho Koivistoinen Museovirastosta. Jaosto kuuli Museovirastosta asiantuntijoina lisäksi laskentasihteerin Otto Arolaa, kamreeri Riitta Auvista, tietohallintopäällikkö Vesa Hongistoa, kiinteistöpäällikkö Anita Hyväristä, suunnittelija Elisa Lepistöä, intendentti Karim Peltosta ja ylijohdaja Ritva Wärettä sekä opetusministeriöstä rakennusneuvos Tuulikki Terhoa.

Seurantaryhmä kokoontui 10 kertaa. Asiantuntijana kuultiin Suomen museoliiton pääsihteerin Anja-Tuulikki Huovista. Museoviraston henkilöstölle järjestettiin kaksi tiedotus- ja keskustelutilaisuutta, johon osallistuivat seurantaryhmän puheenjohtaja ja sihteeri. Seurantaryhmä on lisäksi saanut 15.9.2008 henkilöstön edustajien kannanoton.

Seurantaryhmän tuli saada työnsä päätöksen 31.5.2008 mennessä. Seurantaryhmä sai työlleen lisäaikaa 30.9.2008 asti.

Seurantaryhmän muistioon liittyvät Wäreen ja Merimaan kannanotot sekä Halttusen, Larssonin ja Mattisen eriävät mielipiteet.

Saatuaan työnsä valmiiksi seurantaryhmä luovuttaa kunnioittavasti ehdotuksensa opetusministeriölle.

Helsingissä 16. joulukuuta 2008



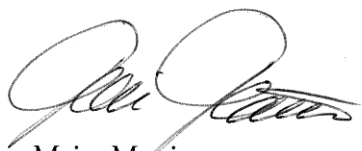
Hannele Koivunen



Heikki Halttunen



Rainer Larsson



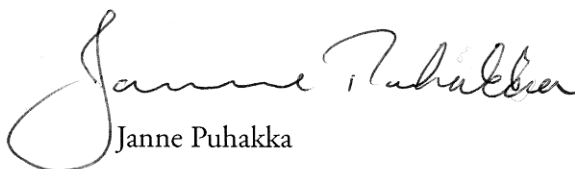
Maire Mattinen



Arto Merimaa



Jouni Mykkänen



Janne Puhakka



Paula Purhonen




Leena Söyrinki-Harmo



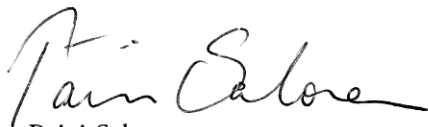
Tuulikki Terho



Matti Vatiö



Ritva Wäre



Päivi Salonen



Pirjo Hamari



## Sisältö

1	<b>Johdanto</b>	9
2	<b>Nykytilan kuvaus</b>	10
2.1	Organisaatio, henkilöstö ja taloudelliset resurssit	10
2.2	Museoviraston sisäinen kehittämistyö ja muut hankkeet	12
2.3	Museoviraston toimitilahankkeet	13
3	<b>Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantaminen</b>	15
3.1	Alueellisen toiminnan järjestäminen	16
3.2	Aineistojen digitoinnin ja saatavuuden edistäminen sekä sähköisten palvelujen kehittäminen	19
3.3	Suomen kansallismuseon toiminnan kehittäminen	21
3.4	Museoalan kehittäminen	24
3.5	Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen	26
3.6	Tutkimus	28
4	<b>Organisaation ja toimintatapojen kehittäminen</b>	30
4.1	Uudistamisen lähtökohdista	31
4.2	Eräiden maiden museo- ja kulttuuriympäristöhallinnon toiminta ja organisaatio	31
4.3	Museoviraston organisaatiouudistuksen periaatteet	32
4.4	Organisaation kuvaus	33
5	<b>Talouden ja tuottavuuden kehittäminen</b>	37
6	<b>Kulttuuriperintöalan neuvottelukunta</b>	39
7	<b>Henkilöstön sitouttaminen ja osallistuminen</b>	40
8	<b>Esitysten lainsäädännölliset ja taloudelliset vaikutukset</b>	41
	<b>Liitteet</b>	43

# 1 Johdanto

Opetusministeriö asetti Museovirasto -selvityksen seurantaryhmän jatkamaan selvitysmies Jouni Mykkäsen raporttiin sisältyvien esitysten toimeenpanoa ja seuranta. Työn tarkoituksena on ollut toimia Museoviraston kehittämistyön tukena. Seurantaryhmässä ja sen jaostoissa on paneuduttu perusteellisesti Museoviraston toiminnan osa-alueisiin ja kehittämistarpeisiin. Selvitysmiehen tekemien esitysten perusteella työ jakautui kolmeen kokonaisuuteen: yhteiskunnallinen vaikuttavuus, organisaation kehittäminen sekä talous ja tuottavuus. Jaostojen työn tuloksia on sovitettu yhteen seurantaryhmässä.

Museovirasto on kulttuuriperintöalan valtakunnallinen asiantuntija ja toimija, jonka osana toimii Suomen kansallismuseo. Koko kulttuuriperintöalan arvostuksen ja yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden parantamiseksi on tärkeää, että Museoviraston toiminta on tavoitteellista, tuloksellista ja taloudellisesti kestäväällä pohjalla. Museoviraston toimintaedellytyksiin liittyviä keskeisiä uudistuksia ovat toimitilaratkaisun toteutuminen ja siihen liittyvä toimintapojen ja organisaation uudistuminen. Vaikuttavuuden parantamiseksi Museovirasto pyrkii keskittymään yhä enemmän valtakunnallisiin asiantuntija- ja kehittämistehtäviin, joka edellyttää muun muassa panostuksia alueellisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseen, aineistojen digitaalisen saatavuuden parantamiseen ja museoalan kehittämistyöhön. Museoviraston nimi esitetään muutettavaksi Suomen kulttuuriperintökeskukseksi, joka kuvaa paremmin viraston monipuolista, koko kulttuuriperintöalan kattavaa tehtäväkokonaisuutta.

Seurantaryhmän esityksissä on pyritty ottamaan huomioon Museoviraston toimintaympäristön muutostekijöitä ja toimintaan kohdistuvia odotuksia. Seurantaryhmän esitysten tavoitteena on vahvistaa ja selkeyttää Museoviraston päätoimintakokonaisuuksia (museotoiminta, kulttuuriympäristöalan asiantuntijatehtävät, kiinteistöomaisuuden hoito ja ylläpitäminen, kokoelmat ja tietoaaineistot). Kokoelmien ja tietoaaineistojen saatavuuteen liittyvä asiantuntemus on esitetty koottavaksi uuteen Tietopalvelu -osastoon. Suomen kansallismuseon asemaa pyritään vahvistamaan ja sitä koskeva erillinen kehittämistyö käynnistetään tämän työn jatkona Museovirastossa. Museoalan kehittämisyksikön tehtäväkuvaa selkeytetään. Kulttuuriympäristöasioiden hoito keskitetään yhdelle osastolle.

Museoviraston sisäisen kehittämisen painopiste on toimintatapojen uudistamisessa, johon liittyen on tehty toimintapide-ehdotuksia johtamisen, hallinnon ja tiedonkulun parantamiseksi. Museoviraston kehittäminen tapahtuu valtion talouden kehysten asettamissa puitteissa ja se on sopeutettava valtion tuottavuusohjelman asettamiin henkilöstötavoitteisiin. Tältä osin seurantaryhmän työ tukeutuu talous- ja tuottavuusjaostossa tehtyyn työhön. Jaoston raportti on kokonaisuudessa liitetty seurantaryhmän muistioon.

Seurantaryhmän esitysten toteuttaminen ja jatkotyöstäminen on pääosin Museoviraston vastuulla. Opetusministeriö seuraa esitysten toteutumista osana tulosohjausmenettelyä. Organisaation uudistaminen toteutunee vuoden 2010 alkupuolella.

## 2 Nykytilan kuvaus

### 2.1 Organisaatio, henkilöstö ja taloudelliset resurssit

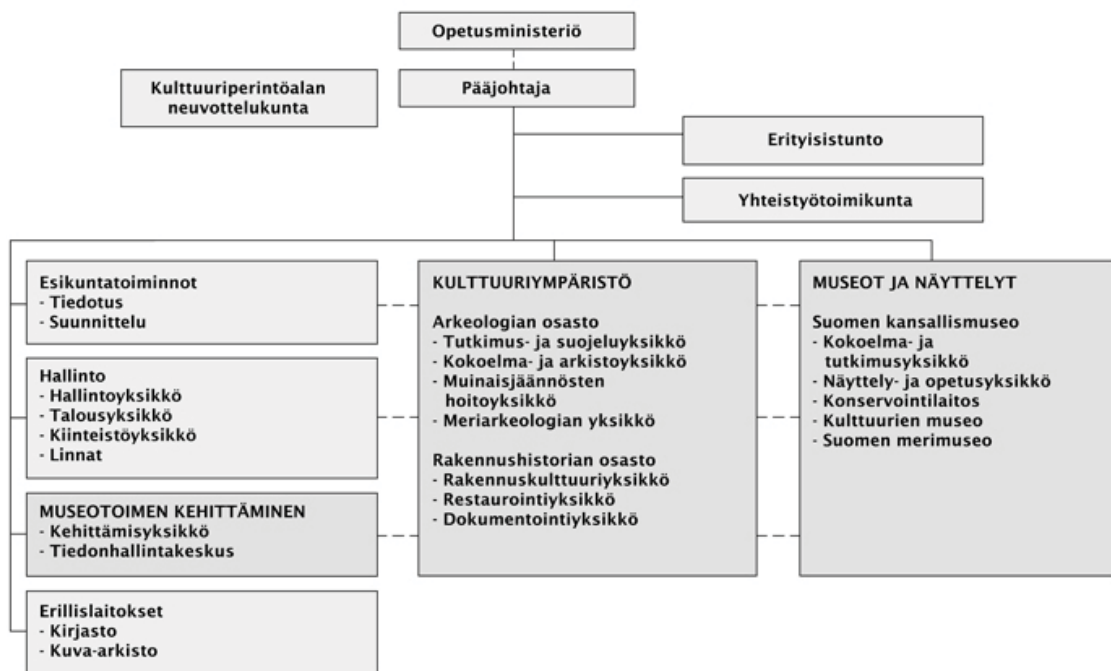
Nykyisessä organisaatiossa Museoviraston tehtävät on koottu kolmeksi päätulosalueeksi: kulttuuriympäristö, museot ja näyttelyt sekä museotoimen kehittäminen.

Kulttuuriympäristö – päätulosalueella toimivat arkeologian osasto ja rakennushistorian osasto. Arkeologian osasto vastaa esihistoriallisten ja vedenalaisten muinaisjäännösten suojelusta. Rakennushistorian osasto vastaa rakennettuun kulttuuriympäristöön, historiallisen ajan muinaisjäännöksiin, restaurointiin sekä Museoviraston omaan rakennuttamistoimintaan liittyvistä tehtävistä. Osastolla on sekä rakennussuojelusäännöksiin että muinaismuistolakiin liittyviä viranomaistehtäviä. Osastot on jaettu edelleen yksiköiksi.

Museot ja näyttelyt -pätulosalueella toimii Suomen kansallismuseo. Se hoitaa ja kartuttaa esineellistä kansalliskokoelmaa, tutkii ja tallentaa historiallisen ajan kulttuuria sekä järjestää näyttelyitä. Suomen kansallismuseo toimii valtakunnallisena kulttuurihistorian museona. Se vastaa myös Museoviraston 16 muun museon toiminnasta.

Museotoimen kehittäminen –pätulosalueella toimivat kehittämisyksikkö ja tiedonhallintakeskus. Kirjasto ja kuva-arkisto toimivat erillislaitoksina.

Hallinto-osasto vastaa viraston talous-, henkilöstö- ja oikeudellisista palveluista sekä kiinteistöjen ylläpidosta. Lisäksi osasto vastaa Hämeen linnan ja Olavinlinnan esittelytoiminnasta ja niiden kiinteistöhallintoon ja ylläpitoon liittyvistä tehtävistä. Esikuntatoimintoihin kuuluu tiedotus.



Museovirastossa ja Suomen kansallismuseossa on vakinaista henkilökuntaa yhteensä noin 280. Vakinaisesta henkilöstöstä n. 50 työskentelee pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Virastolla on toimipisteitä yhteensä 18 paikkakunnalla. Lyhytaikaisia, tilapäisiä työntekijöitä on vuodessa keskimäärin 650, joista suurin osa työskentelee alueilla. Museoviraston vuotuinen kokonaishenkilötyövuosimäärä on n. 400. Hieman yli puolet vakinaisesta henkilökunnasta on substanssialojen henkilökuntaa (tutkijat, arkkitehdit, konservattorit ym.) ja tutkimusta avustavaa henkilökuntaa. Kiinteistö- ja avoinnapitohenkilökunnan osuus on noin 29 prosenttia ja hallintohenkilökunnan vajaat 15 prosenttia vakinaisen henkilökunnan määrästä.

Museovirasto toimii budjettivaroilla. Suurin osa rahoituksesta tulee opetusministeriön hallinnonalalta. Toimintamäärärahan (vuonna 2008 18,2 miljoonaa euroa) lisäksi rahoitusta saadaan myös viraston omaan rakentamis- ja korjaustoimintaan sekä erilaisiin harkinnanvaraisiin avustuksiin.

Lisäksi Museovirasto saa toimintaansa hankerahoitusta mm. ympäristöministeriöltä sekä työllisyysmäärärahoja työministeriöltä ja TE-keskuksilta. Rikosseuraamusvirasto toteuttaa eräitä Museoviraston korjaustöitä. Arkeologiseen toimintaan saadaan viraston ulkopuolista rahoitusta, sillä suurten yksityisten ja yleisten maankäyttöhankkeiden johdosta tehtävät arkeologiset tutkimukset maksaa hankkeen toteuttaja. Hankerahoitusta saadaan lisäksi mm. EU-ohjelmien ja Pohjoismaisen ministerineuvoston kautta.

Museoviraston tulot muodostuvat mm. museoiden ja linnojen pääsymaksuista, opastuksista ja tilavuokrasta, konservointipalveluista, esinelainoista, maastavientiluvista, julkaisujen ja muiden painotuotteiden myynnistä, museokauppatoiminnasta sekä kuva- ja kirjastopalveluista.

## **2.2 Museoviraston sisäinen kehittämistyö ja muut hankkeet**

Selvitysmiehen raportissa on monia Museoviraston sisäistä kehittämistä koskevia ehdotuksia, jotka ovat linjassa jo käynnistettyjen kehittämistoimenpiteiden kanssa. Näistä keskeisimpiä on Museoviraston kokonaisstrategian laatiminen. Nyt käynnissä olevan kehittämistyön ohella strategia toimii tulevaisuudessa pohjana viraston toiminnan kehittämiseksi ja painopisteiden valinnalle.

### **Strategiatyö**

Museoviraston kokonaisstrategian valmistelu käynnistettiin vuoden 2007 syksyllä ja se valmistuu vuoden 2008 loppuun mennessä. Strategian tavoitteena on Museoviraston toiminnan suunnitelmallisuuden ja vaikuttavuuden parantaminen.

Kokonaisstrategian lisäksi Museovirastossa on olemassa seuraavat toimintaa ohjaavat strategiat tai ohjelmat (aikajärjestyksessä): digitointistrategia (2008), saavutettavuussuunnitelma (2007-2012/2007), kulttuuriperintökasvatusstrategia (2006-2010/2006), tietohallintostrategia (2005), henkilöstö- ja osaamisstrategia (2005-2014/2004), viestintästrategia (2003/2008), tutkimuspolitiikka ja julkaisutoiminta/tutkimusstrategia (2003), kulttuuriympäristöstrategia (2003-2010/2003), kulttuurimatkailustrategia (2002).

Suomen kansallismuseon kokoelmapoliittinen ohjelma valmistuu vuonna 2008.

### **SALAMA, sähköinen asianhallinta**

Museovirastossa otetaan käyttöön koko virastoa koskeva sähköinen asianhallintajärjestelmä, johon liittyy dokumenttien tallennus sekä sähköinen valtionavustusten haku- ja käsittelyprosessi. Asianhallinta koskee mm. lausuntojen antamista ja asiakirjanhallinta laajemmin erilaisia Museovirastossa syntyviä asiakirjoja. Asianhallintajärjestelmää kehitetään osana opetusministeriön hallinnonalan Salama-projektia. Salama-projekti päättyy 30.5.2009.

### **Uusi asiakaspalvelukonsepti**

Museoviraston asiakaspalvelun laatua ja palvelukykyä parannetaan kaikilla toimintaloilla. Kokoelma-, arkisto-, ja kirjastopalvelut yhdistetään uusissa toimitiloissa ja sähköisiä asiointipalveluita kehitetään. Kokoelma-, arkisto- ja kirjastoprosessien suunnittelu ja kehittäminen on aloitettu vuonna 2006. Tällä hetkellä uuden palvelukonseptin kehittäminen liittyy kiinteästi sekä toimitilahankkeeseen että sähköisten asianhallintajärjestelmän kehittämiseen.

### **Asiakastyytyväisyys**

Museovirastossa toteutetaan kaksi asiakastyytyväisyyskyselyä. Toinen suunnataan sidosryhmille ja toinen museoiden, kokoelmien, arkistojen ja kirjaston asiakkaille. Uusien asiakastyytyväisyyskyselyjen toteutus käynnistetään vuonna 2008.

### **Tuottavuustilastointi ja prosessit**

Museovirastossa kehitetään toiminnan suunnittelun ja seurannan järjestelmiä ja mittareita. Lähtökohtana on tulosprisma ja näkökulmina toiminnan tuottavuus, laatu ja palvelukyky.

sekä vaikuttavuus. Kehittämistyön tavoitteena on tukea johtamista niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla sekä parantaa toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta sekä niihin liittyviä asiakirjoja. Museovirastossa on tähän mennessä tunnistettu neljä ydinprosessia, joiden kuvaaminen on parhaillaan käynnissä. Ydinprosessit kattavat 70-80% Museovirastossa käytettävästä työajasta. Muuttuvissa olosuhteissa on ydinprosessit määriteltävä uudelleen. Suunnittelun ja seurannan järjestelmien ja mittareiden kehittämisestä vastaa tuottavuustilastointityöryhmä. Tulostavoitteissa ja niiden mittaamisessa on vielä kehitettävä erityisesti kulttuuriympäristön osalta.

### **Työtyytyväisyys, osaamiskartoitus**

Museovirastossa on tehty vuoden 2008 aikana henkilöstön työtyytyväisyyskysely. valtiovarainministeriön tarjoamalla henkilöstökyselyjärjestelmällä VMBarolla. Kysely tehdään jatkossa vuosittain.

Museovirasto laatii osaamiskartoituksen. Osaamiskartoitus tehdään Museoviraston strategian toteuttamisen tueksi ja kriittisen osaamisen tunnistamiseksi. Osaamiskartoitus suunnitellaan ja toteutetaan vuonna 2009.

### **Tuottavuusohjelma, PAKE**

Opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelman mukaiset henkilöstövähennykset kaudella 2007 - 2011 merkitsevät Museovirastossa 34 henkilötyövuoden vähennystä. Vähennykset toteutetaan laaditun henkilöstösuunnitelman mukaisesti, jota täydennetään hallituksen tuottavuusohjelmaa koskevien lisäpäästösten mukaisesti 10 henkilötyövuoden vähennyksellä vuosien 2012 -2015 osalta. Yhteensä Museoviraston tuottavuusvähennys vuosina 2007 - 2015 on siis 44 henkilötyövuotta. Suunnitelmaa tulee lisäksi päivittää ja tarkentaa mm. priorisoimalla strategiassa määriteltyjä ydintehtäviä ja painopisteitä sekä selvittämällä ulkoistettavat tehtävät. Asiantuntijatehtävien riittävä resursointi on turvattava henkilöstövähennyksiä kohdennettaessa. Tuottavuusohjelman mukaisista henkilöstövähennyksistä vastaa Museoviraston johtoryhmä.

Museovirasto on mukana Valtiokonttorin palvelukeskusmallin suunnittelussa ja valmistautuu siirtämään erikseen määriteltävät talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnot palvelukeskukseen Hämeenlinnaan. Palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä ja siitä johtuvia henkilöstöratkaisuja suunnitteleva Museoviraston sisäinen työryhmä saa työnsä päätökseen vuoden 2008 lopussa. Päätökset tehdään Museoviraston johtoryhmässä. Osa talous- ja henkilöstöhallinnon toiminnoista siirtyy palvelukeskukseen vuoden 2009 lopulla.

## **2.3 Museoviraston toimitilahankkeet**

Museoviraston toimintaedellytysten parantamiseksi on useiden vuosien ajan pyritty löytämään ratkaisu toimitilakysymykseen. Museoviraston muutto Kulttuuritalon ja Sturenkatu 2 A:n kiinteistöihin varmistui joulukuussa 2007. Vuoden 2008 alussa käynnistyi strategialähtöinen työympäristön kehittäminen, joka valmistui kevään 2008 aikana. Toimitilastrategiaa varten kartoitettiin tilojen suunnittelun kannalta keskeiset Museoviraston työprosessit ja niiden väliset logistiset tarpeet ja yhteydet. Keskeisinä prosesseina käytiin läpi asiakaspal-

velun prosessi, kirjasto- ja arkistoprosessi sekä kokoelmaprosessi. Suomen kansallismuseon sisäisiä prosesseja ei tässä yhteydessä tarkasteltu.

Museovirastosta prosessien suunnittelutyöhön osallistui kolme työryhmää ja koko henkilöstö vastasi työympäristöön liittyvään internet-kyselyyn. Strategialähtöisestä työympäristöjen kehittamisestä on jätetty loppuraportti, jonka tulokset viedään hankesuunnitteluun. Toimitilojen rakentamisen ja lisärakentamisen hankesuunnittelu käynnistyi keväällä 2008 ja rakentaminen alkaa keväällä 2009. Toimitilahankkeesta kokonaisuudessaan vastaa Senaatti-kiinteistöt.

Muutto uusiin toimitiloihin tapahtuu porrastetusti vuoden 2011 aikana. Toimitilaratkaisun yhteydessä on kiinnitetty erityistä huomiota uuden asiakaspalvelukonseptin kehittämiseen, arkisto-, kirjasto- ja kokoelma-aineistojen tehokkaaseen hallinnointiin ja saatavuuteen. Toimitiloissa käyttöön otettava yhtenäinen asiakaspalvelukonsepti mahdollistaa entistä tehokkaamman asiakaspalvelun kulttuuriperinnön keskeisten aineistojen suhteen.

Toimitilahankkeen jatkotyönä käynnistetään Orimattilassa sijaitsevan keskusvaraston laajennuksen suunnittelu. Tavoitteena on, että keskusvaraston lisätilat saadaan käyttöön vuoteen 2013 mennessä.

# 3 Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantaminen

Selvitysmies Jouni Mykkäsen laatiman raportin keskeisiä johtopäätöksiä on tarve vahvistaa Museoviraston ja koko kulttuuriperintöalan asemaa yhteiskunnassa. Selvitys oli otsikoitu Museovirasto aktiiviseksi kansallisen identiteetin rakentajaksi ja kehittämisohdotuksiin sisältyi useita kohtia, joiden tavoitteena on viraston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantaminen.

Tavoitteena on, että Museoviraston asettamat kulttuuriperinnön vaalimisen tavoitteet näkyvät ja toteutuvat mahdollisimman vahvasti yhteiskunnassa. Vaikuttavuus tarkoittaa toiminnan välittömiä tuloksia ja pitempiaikaista arvojen ja ilmapiirin muuttumista siten, että kulttuuriperinnön arvostus ja sen taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen merkitys yhteiskunnassa kasvavat.

Jotta yhteiskunnallista vaikuttavuutta saadaan aikaan, on toiminnalla oltava selkeät perusteet, painopisteet ja tavoitteet. Myös vaikuttavuuden arviointi edellyttää, että toiminnalle on asetettu selkeitä tavoitteita, joiden toteutumista kyetään mittaamaan. On myös tunnistettava toiminnan yhteiskuntataloudelliset merkitykset (esim. maankäytön suunnittelussa sekä kulttuurimatkailun kautta syntyvät laaja-alaiset vaikutukset).

Viime kädessä kaikkien Museovirastoa koskevien uudistusten ja toimenpiteiden tavoitteena on toiminnan vaikuttavuuden parantaminen. Tämän kehittämistyön yhteydessä keskeisiksi toimenpidekokonaisuuksiksi ovat muotoutuneet:

1) kulttuuriperintöä koskevan tutkimustiedon saatavuuden, tunnettuuden, määrän ja laadun kohottaminen

- sektoritutkimus,
- kulttuuriperinnön vaalimisen yhteiskuntataloudellinen merkitys
- digitointi ja aineistojen saatavuuden parantaminen

2) kulttuuriperinnön näkyvyyden lisääminen yhteiskunnallisessa keskustelussa

- osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun
- aktiivinen tiedottaminen ja viestintä
- näyttelytoiminta, kulttuuriperintökasvatus
- saavutettavuushankkeet



3) kulttuuriperintöalan asiantuntemuksen vahvistaminen ja asiantuntijapalveluiden saatavuudesta huolehtiminen.

- alueellisen toimijakentän vahvistaminen
- verkostoituminen
- päätöksenteko ja resursointi
- strateginen suunnittelu, priorisointi, johtaminen
- organisaation uudistaminen

Tässä osiossa tarkempaan tarkasteluun on otettu ne toiminnan osa-alueet, jotka ovat keskeisiä Museoviraston asiakasryhmien näkökulmasta ja joiden avulla pyritään parantamaan kulttuuriperintöalan näkyvyyttä, vaikuttavuutta ja asiakaspalvelua.

### Kehittämisehdotukset

- **Museoviraston strategia valmistuu vuoden 2008 aikana.** Erityistä huomiota tulee kiinnittää henkilökunnan sitouttamiseen strategian tavoitteisiin.
- Strategia toimii **toiminnan painopisteiden valinnan ja resurssien suuntaamisen** ohjausvälineenä.

## 3.1 Alueellisen toiminnan järjestäminen

Museovirasto on pitkään etsinyt ratkaisua kulttuuriympäristön suojeluun liittyvien asiantuntijatehtäviensä (maankäytön suunnittelu, muinaisjäännösten hoito, restauroinnin ohjaaminen) hoitamiseen aluetasolla. Museovirasto pyrkii keskittymään keskushallinnossa valtakunnallisiin ohjaus-, kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin. Alueellisten ja paikallisten asiantuntijatehtävien hoitaminen sen sijaan olisi mielekkäämpää alueilla. Näiden tehtävien hoitaminen Helsingistä käsin on myös taloudellisesti ja toiminnallisesti tehottomampaa. Alueellista ja paikallista asiantuntemusta ei pystytä tällöin hyödyntämään täysipainoisesti eikä asioiden keskittäminen edistä alueellista verkottumista ja asiakasläheistä palvelua.

### Museoviraston aluetoimistot

Ratkaisua tilanteeseen on etsitty Museoviraston alueellisen toiminnan lisäämisestä ja maakuntamuseoyhteistyön kehittämisestä. Alun perin tavoitteena oli Museoviraston toimipisteiden perustaminen kaikkiin maakuntiin. Nykyisen aluetoimistosuunnitelman mukaisesti toimipisteet sijoitetaan alueille, joilla kulttuuriympäristön suojelu-tehtävissä on nyt puutteellisesti resursseja, kulttuuriperintö on poikkeuksellisen rikasta ja maankäytön muutokset ja rakentaminen ovat tehostuneet.

Suunnitelmaa puollettiin valtion alueellistamisen koordinaatioryhmässä vuonna 2005 (jatkokäsittely 2006). Suunnitelma koostuu seitsemästä toimipisteestä, jotka sijoittuvat Vaasaan, Hämeenlinnaan, Kuopioon, Rovaniemelle, Ouluun, Mikkeliin (tai vaihtoehtoisesti Savonlinnaan) ja Turkuun. Näistä Vaasan ja Hämeenlinnan toimipisteet käynnistyivät vuonna 2006. Kuhunkin aluetoimistoon sijoitetaan neljä asiantuntijaa: suojeluun erikois-

tunut arkeologi, muinais-jäännosten hoidosta vastaava arkeologi, rakennustutkija ja restaurointiin erikoistunut arkkitehti.

Aluetoimistoverkoston toteuttaminen on osoittautunut erittäin haasteelliseksi sen vaatiman lisäresursoinnin vuoksi. Työryhmä katsoo, että kulttuuriympäristön suojelun asiantuntijapalveluiden laadun ja tasapuolisen saatavuuden takaamiseksi on välttämätöntä täydentää Museoviraston aluetoimistoverkosto vuoden 2010 loppuun mennessä vähintään Itä- ja Pohjois-Suomen toimipisteillä. Tämän jälkeen on selvitettävä kolmen muun aluetoimiston perustamismahdollisuudet.

### **Alueellisen päätöksenteon vahvistaminen**

Aluetoimistojen aseman vahvistamiseksi ja selkiyttämiseksi sekä lausuntojen valmisteluprosessin tehostamiseksi on tärkeää, että aluetoimisto voi jatkossa käsitellä itsenäisesti asiat, jotka nykyään ratkaisee yksikön päällikkö Helsingissä.

Jo nykyisellään asioiden käsittely aluetoimistoissa tapahtuu arkeologian ja rakennushistorian osastojen tiiviissä yhteistyössä. Tämä on edistänyt asioiden kokonaisvaltaista käsitteilyä ja nopeuttanut asiakaspalvelua.

Kun aluetoimistoverkosto on valmis, Helsingin keskusvirasto voi nykyistä tehok-kaammin keskittyä kulttuuriympäristöalan kehittämis- ja ohjaustehtäviin, keskus-hallinnon yhteistyöhön sekä kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kehittämiseen.

Museoviraston aluetoimistot tukevat vahvasti valtionhallinnon alueellistamistavoitteita ja tuottavuuden paranemiseen tähtääviä toimia.

### **Alueellisen toiminnan vaikuttavuus**

Suojelutehtävän toteuttamisessa olennaista on läsnäolo, ennakoiva liikkeellelähtö ja läheisyys maankäyttöprosessiin. Nämä tuottavat todennetusti suojelun näkökulmasta tehokkaimman, laadukkaimman ja vaikuttavuudeltaan parhaimman lopputuloksen.

Kulttuuriperinnön huomioon ottamisesta tulee luonteva osa suunnittelua, kun maankäyttö- ja korjaushankkeissa kulttuuriympäristöasiat saadaan jo suunnitteluprosessin alkuvaiheessa mukaan. Ennakoiva suojeluohjelmiin perustuva toiminta sekä aktiivinen osallistuminen viranomaisneuvotteluihin ovat tuloksellisempia toimintamuotoja kuin pelkät asiantuntijalausunnot. Tällä on suoraa positiivista vaikutusta hankkeiden etenemisen nopeuteen ja kustannuksiin. Kuntien ja maakuntien liittojen kaavahankkeita koskeviin viranomaisneuvotteluihin tuli Museovirastolle kutsuja vuonna 2007 154, joista 42 Hämeenlinnan ja 20 Vaasan aluetoimistoon.

Asiantuntijalausunnot kirjoitetaan aluetoimipisteissä paitsi taustamateriaaliin ja rekistereihin, myös omakohtaiseen, paikalla tapahtuneeseen havainnointiin perustuen. Tämä lisää olennaisesti mahdollisuuksia hyödyntää paikallisesta osaamista ja tietoutta lausuntojen valmistelussa. Lisäksi lausuntojen valmistelu-aika on aluetoimistoissa ollut lyhyempi kuin Helsingissä (20 vrk alueilla, Helsingissä 37 vrk), mikä on parantanut sekä suojeluedellytyksiä että asiakaspalvelun laatua.

### **Yhteistyö ja työnjako muiden alueellisten toimijoiden kanssa**

Museoviraston yhteistyökumppaneita aluetasolla ovat mm. alueelliset ympäristökeskukset, maakuntamuseot, kunnat ja maakuntien liitot. Näistä erityisesti yhteistyö ympäristökeskus-

ten kanssa on tiivistä maakäytön suunnittelun osalta. Tämä on huomioitu myös Museoviraston aluetoimistojen sijoittamissuunnittelussa.

Kulttuuriympäristön asiantuntijatehtävistä vastaavat aluetasolla Museoviraston ohella maakuntamuseot. Museoviraston aluetoimistot ovat kunnista riippumattomia ja edustavat valtakunnallista näkökulmaa, maakuntamuseot puolestaan ovat osa kuntien organisaatiota. Yhteistyön tavoitteena on turvata kulttuuriympäristön suojelun asiantuntijapalveluiden saatavuus tasapuolisesti koko maassa. Museovirasto keskittyy työssään valtakunnallisesti merkittäviin kohteisiin ja kehittämistyöhön, maakuntamuseoiden vastuulla on alueellista ja paikallista asiantuntemusta vaativa työ.

Jotta esitetty järjestelmä olisi toimiva ja tehokas, tulee eri toimijoiden yhteistyön olla tiivistä ja työnjaon selkeä. Tämän vuoksi Museovirasto tekee kaikkien maakuntamuseoiden kanssa yhteistyösopimukset kulttuuriympäristön suojeluun liittyvien tehtävien hoidosta. Sopimuksella siirretään valtaosa asiantuntijatehtävistä erityisesti niille museoille, joissa on päätoiminen rakennustutkija, arkeologi tai restauroinnin asiantuntija. Niilläkin alueilla, joissa tehtäviä on siirretty maakuntamuseoille, Museovirasto hoitaa mm. valtion asetussuojelukohteet, kirkot, rakennussuojelulakikohteet ja erikseen sovittavilta osin muun valtakunnallisesti arvokkaan rakennusperinnön.

Museoviraston aluetoimistoilla on lisäksi merkittävä rooli valtion vastuulla olevan ohjelmallisen suojelun, alueellisten kehittämishankkeiden ja -strategioiden toteuttamisessa. Museovirasto pyrkii yhdessä opetusministeriön kanssa vaikuttamaan siihen, että kaikkiin maakuntamuseoihin saataisiin riittävät resurssit myös kulttuuriympäristön vaalimiseen ja että valtionavun kasvu ohjataan kunnissa museotoimelle. Lisäksi tulee valtion aluehallinnon kokonaisuudistuksen yhteydessä huolehtia siitä, että uusiin perustettaviin valtion aluehallintokeskuksiin liitettävissä alueellisissa ympäristökeskuksissa on riittävästi myös kulttuuriympäristön asiantuntijoita.

Selvitetään myös mahdollisuudet sijoittaa Museoviraston kulttuuriympäristöasiantuntijoita perustettavaan uuteen valtion aluehallinto-organisaatioon.

Tilanteen selkeyttämiseksi sekä toimijoille että asiakkaille on tärkeää, että Museovirasto yhteistyössä maakuntamuseoiden kanssa edelleen kehittää yhteistyön muotoja ja selventää työnjakoa. Näin varmistetaan myös se, ettei tehtävien hoidossa ole päällekkäisyyksiä tai ristiriitaisuuksia.

## Kehittämisehdotukset

- **Museoviraston aluetoimistoverkostoa täydennetään Itä- ja Pohjois-Suomen toimistoilla vuoden 2010 loppuun mennessä** sekä selvitetään mahdollisuudet kolmen muun toimiston perustamiseen. Tehtävien delegoiminen alueille vastaa sekä valtion toimintojen alueellistamista että tuottavuustavoitteisiin.
- **Aluetoimistojen tarvitsemat lisäresurssit tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon Museoviraston tuottavuustavoitteiden mitoituksessa.** Lisäksi aluetoimistoihin sijoitetaan eri puolilla Suomea toimivat muinaisjäännösten hoitoyksikön tutkijat.
- **Selvitetään mahdollisuudet sijoittaa Museoviraston kulttuuriympäristöasiantuntijoita perustettavaan valtion aluehallinto-organisaatioon.**
- **Aluetoimistojen sijaintipaikkoja mahdollisesti uudelleen harkittaessa on turvattava yhteys alueelliseen ympäristökeskukseen.**

- **Museoviraston tulee aktiivisesti pyrkiä edelleen selventämään työnjakoa ja kehittämään yhteistyömuotoja maakuntamuseoiden kanssa.** Näin varmistetaan myös se, ettei tehtävien hoidossa ole päällekkäisyyksiä tai ristiriitaisuuksia. Museovirasto keskittyy valtion vastuulla olevien tehtävien hoitoon, muu asiantuntijatoiminta siirretään maakuntamuseoille.
- **Museoviraston työjärjestystä muutetaan siten, että aluetoimistoille siirretään päätösvalta niissä asioissa, jotka nykyään ratkaisee yksikön päällikkö Helsingissä.**

### **3.2 Aineistojen digitoinnin ja saatavuuden edistäminen sekä sähköisten palvelujen kehittäminen**

Museovirastolla on hallussaan merkittävä kansallinen kulttuurivaranto, joka koostuu esineistä, taideteoksista, valokuvista sekä dokumentointi- ja arkistoaineistoista. Museoviraston vastuulla on näiden aineistojen liittäminen osaksi Kansallinen digitaalinen kirjasto -hankkeessa laadittavaa kirjastojen, arkistojen ja museoiden yhteistä hakupalvelua. Museovirasto toimii myös koko museoalaa edustavana asiantuntijana aineistojen digitoinnissa, saatavuuden parantamisessa ja pitkäaikaissäilytykseen liittyvien ratkaisujen kehittämisessä.

Museoviraston tavoitteena on aineistoja digitoimalla ja verkkopalveluita kehittämällä parantaa kulttuuriperinnön saatavuutta ja tehostaa sekä Museoviraston omaa että koko museokentän asiakaspalvelua ja kokoelmien hallintaa. Kulttuuriympäristöä koskevien rekisteri- ja inventointitietojen sähköisen saatavuuden parantaminen puolestaan nopeuttaa ja tehostaa maankäytön suunnittelun prosesseja sekä tukee kulttuuriympäristön tilan seurannan ja alaa koskevan sektoritutkimuksen kehittämistä.

Sisäisen asianhallinnan kehittämiseksi Museovirasto osallistuu opetusministeriön hallinnon alan sähköisen asianhallintajärjestelmän (SALAMA) kehittämiseen ja asteittaiseen käyttöönottoon syksystä 2008 alkaen.

#### **Museoviraston omien aineistojen digitointi ja saatavuus**

Museoviraston kokoelmien digitointiaste on selvästi alle Suomen museokokoelmien keskimääräisen digitointiasteen. Paperipohjainen arkistomateriaali on pääosin digitoimatta. Vuonna 2008 osana Kansallinen digitaalinen kirjasto -hanketta on ensimmäistä kertaa osoitettu erillirahoitusta Museoviraston digitointihankkeiden toteuttamiseen ja saatavuuden parantamiseen.

Digitointistrategiaan on koottu tiedot digitointiin soveliaasta arkisto- ja kokoelma-aineistosta koko Museovirastossa. Digitointistrategiaan sisältyy priorisointisuunnitelma, jossa digitoivat aineistot on jaoteltu seuraaviin tasoihin: 1) tuhoutumassa olevat aineistot, 2) alkuperäisen kappaleen suojelemiseksi digitoitavat aineistot ja 3) paljon käytetyt aineistot.

Museoviraston omien kokoelmien digitointi toteutetaan tähän luokitteluun perustuvan priorisointijärjestyksen mukaisesti. Keskeisiä hankkeita ovat mm. kuva-arkiston digitointihanke sekä Kansallismuseon kokoelmien digitointi, joita rahoitetaan vuosina 2008 - 2011 opetusministeriön Kansallinen digitaalinen kirjasto -hankkeen kautta.

Museoviraston asiakirja-aineistoihin puolestaan sisältyy kokonaisuuksia, joiden digitointi on toiminnan tukemiseksi nähty keskeiseksi. Näitä aineistoja ovat esimerkiksi Kansallismuseon sekä kulttuuriympäristön tulosalueen kortisto- ja arkistoaineistot sekä esineluettelot.

Museoviraston aineistojen digitoinnin, saatavuuden parantamisen ja aineistoihin liittyvien sähköisten palveluiden kehittämällä (mm. kuvapalvelu) pyritään pitkällä tähtäimellä merkittävään toimintojen tehostumiseen.

## Kehittämisehdotukset

- Museoviraston kaikkien **tietojärjestelmien kehittäminen ja kaikkien aineistoryhmien digitointi tapahtuu koordinoitusti ja priorisoidusti** kokonaissuunnitelman pohjalta.
- Erityisesti **panostetaan aineistojen saatavuuden parantamiseen** ja verkkojakelun kehittämiseen.
- **Toimitilaratkaisua tukevien digitointihankkeiden** suunnittelu tulee käynnistää.
- Museovirasto panostaa **sähköisten palvelujen kehittämiseen** toimintojen tehostamiseksi pitkällä tähtäimellä.

## Kulttuuriperintöalan kehittämis- ja koordinointityö

Museovirastolla on museo- ja kulttuuriympäristöalalla keskeinen kehittämisvastuu museoiden kokoelmahallinnan, digitoinnin ohjeistuksen, standardien ja toteutuksen ohjaajana sekä alan aineistojen saatavuuden ja pitkäaikaissäilyttämistä koskevien ratkaisujen rakentajana osana Kansallinen digitaalinen kirjasto -hanketta. Museovirasto toimii hankkeessa yhteistyössä muiden museoiden ja muistiorganisaatioiden kanssa.

Kulttuuriympäristöä koskevien aineistojen ja rekisterien kehittäminen ja verkkojakelu tapahtuu osittain yhteistyössä ympäristöhallinnon kanssa. Rekisterit ovat vaikuttavuusnäkökulmasta maankäytön suunnittelun lisäksi tärkeitä lähteitä kulttuuriympäristön tilan seurannassa ja viraston toimialan sektoritutkimuksessa. Keskeisiä kehittämishankkeita ovat kulttuuriympäristöä koskevien rekisteritietojen saatavuuden parantaminen tietoja täydentämällä (mm. historiallisen ajan muinaisjäännökset) ja kehittämällä verkkojakelua yhdeksi palveluksi.

Kulttuuriympäristön, ja erityisesti rakennusperinnön osalta Museoviraston vastuulla on valtakunnallisen inventointijärjestelmän kehittäminen. Tietoaaineiston systemaattista ja yhdenmukaista tallennusjärjestelmää on kehitetty viime vuosina. Kehittämistyö on saatettava loppuun, jotta maankäytön suunnittelulle voidaan tarjota ajantasaista tietoa rakennetusta ympäristöstä.

## Kehittämisehdotukset

- Museovirasto edustaa **Kansallinen digitaalinen kirjasto -hankkeessa museo- ja kulttuuriympäristöalan asiantuntemusta** yhteisten hakujärjestelmien ja pitkäaikaissäilytykseen liittyvien ratkaisujen kehittämisessä.
- Museovirasto **vastaa museo- ja kulttuuriympäristöalan standardoinnin ja digitoinnin ohjeistuksen tarjoamisesta** alan toimijoille.
- Museovirasto tarjoaa **museoille sovellusvuokrauksena kansallista kokoelmanhallintaohjelmaa**.
- Museovirasto vastaa SMOL **Suomen museot online -järjestelmän käytettävyyden parantamisesta ja sen yhteensopivuudesta** Kansallinen digitaalinen kirjasto -hankkeessa tuotettavien ratkaisujen kanssa.
- Museovirasto kehittää **sovellusvuokrauksena museo- ja ympäristöalan toimijoille kansallista rakennusperinnön inventointiohjelmistoa** ja edistää eri toimijoiden käytössä olevien inventointien yhteiskäyttöisyyttä.

- Museovirasto yhteistyössä ympäristöhallinnon ja muiden kulttuuriympäristöalan toimijoiden (mm. maakuntamuseot) kanssa **selvittää myös muiden kulttuuriympäristön tietojärjestelmien yhteensopivuuden** ja aineistojen saatavuuden kehittämismahdollisuuksia

### 3.3 Suomen kansallismuseon toiminnan kehittäminen

Lähtökohtana kehittämistyössä on, että Suomen kansallismuseon asema mahdollisimman itsenäisenä toimintona turvataan myös tulevaisuudessa. Suomen kansallismuseon toimintaa koskevat kehittämisen tarpeet kohdistuvat sekä resurssi- että organisaatiokysymyksiin, Kansallismuseon asemaan Museoviraston organisaatiossa sekä museon yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantamiseen.

Suomen kansallismuseo on valtakunnallinen kulttuurihistoriallinen museo. Se toimii Museoviraston toimintayksikkönä ja koostuu Kansallismuseon lisäksi 16 muusta museosta. Näistä suurimmat ovat Suomen merimuseo ja Kulttuurien museo. Kokonaisuuteen kuuluvat myös muut Helsingissä sijaitsevat museot sekä kartanomuseot.

Asiakasmäärältään keskikokoisia museoita ovat Kulttuurien museo, Seurasaaari, Hvitträsk, Suomenlinna-museo ja Urho Kekkosen museo. Muut museot ovat valtakunnallisesti tai paikallisesti merkittäviä, mutta verrattain pieniä ja niitä pidetään avoinna vain kesäisin. Kulttuurien museo ja Suomen merimuseo ovat luonteeltaan valtakunnallisia erikoismuseoita, jotka näyttelytoiminnan ohella hoitavat laajoja kokoelmia. Suomen kansallismuseon ja siihen liittyvien 14 pienen museon kokoelmista, näyttely- ja opetustoiminnasta sekä avoimnapidosta vastaavat yhdessä näyttely- ja opetusyksikkö, kokoelma- ja tutkimusyksikkö sekä konservointilaitos.

Suomen kansallismuseossa työskentelee vakituaisessa virka- tai työsuhteessa 114 henkilöä. Lisäksi vuosittain palkataan toistasataa määräaikaista museoiden kesätyöntekijää. Museo-kohteiden suuresta määrästä ja museorakennusten luonteesta johtuen suuri osa henkilökunnasta työskentelee avoimnapitotehtävissä. Vuonna 2006 avoimnapitöön käytettiin 52,2 henkilötyövuotta.

Suomen kansallismuseon museoiden yhteen laskettu asiakasmäärä oli 307 664 vuonna 2006 ja 313 204 vuonna 2007. Asiakasmäärä tulee nousemaan muutamia vuosia suljettuna olleen Suomen merimuseon avautumisen jälkeen. Tavoitteena on nostaa myös muiden museoiden asiakasmäärää.

#### Toiminnan haasteet

Suomen kansallismuseoon kuuluvia museoita sijaitsee 12 eri paikkakunnalla. Tämä merkitsee sitä, että museot ovat asiakkaiden saavutettavissa laajalla alueella, mutta resurssien pienuuden vuoksi useiden museoiden tarjoamat palvelut ja ohjelma ovat rajoitetut. Ongelmallisimpia ovat ”kylmät kohteet”, joissa ei ole yhtään vakituista työntekijää museopaikkakunnalla. Jatkossa tulisikin selvittää, mitkä kohteet voitaisiin siirtää paikallisten ylläpitäjien vastuulle ja mitä kohteita voitaisiin museotoiminnan sijaan muuttaa kulttuurihistoriallisiksi nähtävyyshäkeiksi.

Suomen kansallismuseon henkilökunnan työpanoksesta käytetään hyvin suuri osa avoimnapitöön, samalla kun monet toiminnan lohkot kuten markkinointi, viestintä, museo-opetus, yleisötoiminta ja näyttelytoiminta kaipaavat lisäresursseja. Suomen kansallismuseossa on ylläjohtajan lisäksi 32 vakituista asiantuntijatasen virkaa, joista 17 pääasiallisesti kartuttaa, tutkii ja hoitaa kokoelmia (tähän kuuluvat myös rahakammio, keskusvarasto ja

keruuarkisto) sekä valmistaa näyttelyitä ja julkaisuja museoihin. Suomen kansallismuseon muusta toiminnasta (johtaminen, hallinto, näyttelyiden tuottaminen, opetus, yleisötoiminnot ja markkinointi) vastaa 15 asiantuntijatason työntekijää.

Vaihtuvien näyttelyiden määrää on vähennetty tietoisesti, jotta resursseja voidaan suunata perusnäyttelyiden parantamiseen ja käytön monipuolistamiseen sekä kokoelmatoimintoihin. On huomattava että uudet museot, mm. Kulttuurien museo, Kotkaniemi, Kuusisto, Hvitträsk tai Suomenlinna-museo eivät ole tuoneet mukanaan lisäresursseja esim. konservointilaitokselle ja keskusvarastoon, mutta ovat lisänneet näiden käyttöä.

Museoilla on yleensä käytettävissä markkinointiin niin vähän määrärahoja etteivät ne mahdollista ammattilaisten, esim. mainostoimistojen käyttämistä. Maksullinen markkinointi rajoittuu melkein kokonaan printtimedioihin, koska katu-, radio- tai televisiomainonta on liian kallista. Tiedotus ja markkinointi ovat hyvin haasteellisia tehtäviä. Kohderyhmät ovat pirstaloituneet ja medioiden lukumäärän lisääntymisestä huolimatta niissä on entistä vaikeampaa saada läpi näyttelyuutisia lyhyitä menotietoja lukuun ottamatta.

Museoiden medianäkyvyydestä ei ole luotettavaa tietoa. Museoviraston nykyinen media-aseuranta (kuukausi vuodessa) palvelee huonosti museoiden tarpeita. Vaikuttavuuden parantamista edistää myös asiakkuuksien tunnistaminen ja tunteminen. Asiakastutkimuksen ja –kyselyiden kehittäminen tukee museoiden strategiatyön lisäksi myös vaikuttavuuden kehittämistä.

Yhteistyötä muun museokentän kanssa tehdään osallistumalla kiertonäyttelyihin ja kehittämishankkeisiin. Kansallismuseo on mm. vuosittain järjestänyt museokauppojen neuvottelupäivän ja museokauppamessut. Koska Suomen kansallismuseolla on laajat ja Suomessa ainutlaatuiset esinekokoelmat, muilta museoilta Suomesta ja ulkomailta tulee runsaasti lainauspyyntöjä.

Asiakas- ja kumppanuussuhteiden rinnalla laaja-alaiset yhteydet päätöksentekijöihin ja rahoittajiin muodostavat museoiden vaikuttamiskanavien verkoston. Kunnallisilla ja säätiömuotoisilla museoilla on johtokunta tai hallitus, johon kuuluu päätöksentekijöitä kunnalliselta tai valtiolliselta tasolta sekä yritysten edustajia. Näillä tiiviisti museoiden toimintaan osallistuvilla henkilöillä saattaa olla ratkaiseva panos yhteiskunta- ja sponsorisuhteiden rakentamisessa.

## **Toiminnan painopisteet**

Museotoiminnan keskeinen tavoite on tallentaa ja säilyttää kulttuuriperintöä ja välittää siitä tietoa yleisölle. Tässä työssä keskeinen asema on kokoelmien hoidolla ja kartuttamisella sekä näyttely- ja julkaisutoiminnalla.

Kolmessa museossa (Kansallismuseo, Kulttuurien museo ja Suomen merimuseo) on henkilökuntaa, jonka tehtäväkuvaan kuuluu muiden tehtävien ohella museopedagogia. Laajinta museo-opetus on Kansallismuseossa. Sen henkilökunta on osallistunut aktiivisesti myös museopedagogian valtakunnalliseen kehittämistyöhön Suomen Tammi ja Kansalliset kulttuurilaitokset -hankkeissa. Kansallismuseon toiminnassa on viime vuosina panostettu erityisesti lapsiin. Vuoden 2006 lopulla valmistui perusnäyttelyn osaksi hyvin suosituksi osoittautunut toiminnallinen VINTTI, Historiaa helposti – näyttely.

Museoviraston kulttuuriperintökasvatuksen strategia 2006–2010 valmistui 2006. Strategiassa painottuvat Museoviraston kulttuuriperintökasvatuksen resurssien, osaamisen ja sisäisen yhteistyön parantaminen, kasvatustyön kehittäminen yhdessä erilaisten ryhmien kanssa sekä verkostoituminen. Strategia antaa hyvän pohjan museo-opetuksen kehittämiseksi, mutta sen mukaisten toimien toteuttamiseen on käytettävissä hyvin vähän tai ei lainkaan

resursseja. Ongelma koskettaa Kansallismuseon ohella muuta Museovirastoa, mm. kulttuuriympäristökasvatusta. Toiminnan kehittämiseksi tarvittaisiin nykyistä tarkempi vastuuttaminen toimenpiteistä ja niiden resursoinnista.

Vuonna 2007 valmistuneessa Museoviraston saavutettavuussuunnitelmassa Kansallisaarteita kaikille käsitellään seikkaperäisesti myös museoiden saavutettavuutta. Useat museorakennukset ovat haasteellisia fyysisen saavutettavuuden kannalta. Kansallismuseon peruskorjauksen ja Suomen merimuseon uudisrakennuksen suunnittelussa otettiin huomioon fyysinen saavutettavuus. Useisiin kohteisiin on tehty tai suunnitellaan tehtäväksi saavutettavuuskartoitus.

Museoiden ja näyttelyiden saavutettavuutta voidaan lisätä vapaalla sisäänkäynnillä. Kävijämäärät usein ainakin kaksinkertaistuvat, kun luovutaan pääsymaksuista. Suomen kansallismuseon museoiden tulee kuitenkin kattaa osa kustannuksista pääsylipputulolla ja opetusministeriön kanssa solmittuun tulossopimukseen on yhdeksi tulostavoitteeksi kirjattu maksavien asiakkaiden osuuden nostaminen.

## Kehittämisehdotukset

- **Museot ja näyttelyt -tulosalueesta luovutaan. Museoviraston toimintayksikkönä on Suomen kansallismuseo,** johon kuuluvat Suomen kansallismuseo, Kulttuurien museo, Suomen merimuseo ja 14 muuta museota, kokoelma- ja tutkimusyksikkö sekä konservointilaitos. Osaston toiminnan uudelleenjärjestely tapahtuu kokonaisvaltaisen strategian pohjalta, jossa pyritään resurssien mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja vaikuttavuuden parantamiseen.
- **Suomen kansallismuseolle laaditaan kokonaisstrategia,** jonka pohjalta sen kaikkia museoita ja yksiköitä kehitetään. Strategiassa tulee tarkastella jokaista museota erikseen ottaen huomioon sen vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioida kunkin museon asemaa ja kehittämistarpeita Strategiatyöhön liitetään asiakkuuksien parempi tutkiminen ja sen käytännöt. Myös kehittämistyön rooli Suomen kansallismuseon toiminnassa tulee ottaa huomioon.
- **Suomen kansallismuseon asiantuntemusta suunnataan uudestaan,** jotta museoiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan lisätä ja kehittää muun muassa kulttuuriperintökasvatuksen kautta.
- **Suomen kansallismuseon sisällä etsitään mahdollisuuksia yhteisten palveluiden järjestämiseen.** Eri museoiden toimintaa tukemaan voidaan esimerkiksi kehittää nykyisten yhteisten konservointi- ja varastopalvelujen rinnalle uusia Suomen kansallismuseon yhteisiä palveluja kuten viestintä, markkinointi, visuaalinen suunnittelu, näyttelyiden rakentaminen ja näyttelylainaproessi.
- **Museoiden näkyvyyttä ja tunnettavuutta medioissa tuetaan ja seurataan.** Mediaseurantaa tulee kehittää niin, että se palvelee paremmin museoiden tarpeita. Tulee harkita Suomen kansallismuseon museoiden imago- ja tunnettavuustutkimuksen teettämistä sekä viestintä- ja markkinointistrategian laatimista.
- **Museoiden yhteiskunnallisia yhteistyöverkostoja vahvistetaan.** Museoiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja näkyvyyden lisäämiseksi tulee harkita Suomen kansallismuseon oman sidosryhmäverkoston kehittämistä. Museoiden yhteistyöverkostoja voidaan kehittää mm. lisäämällä museoiden ystävätoimintaa.



- **Itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuotta** vietetään vuonna 2017. Juhlavuoden yhteydessä on perusteltua panostaa kulttuurihankkeisiin, joiden anti suomalaiselle yhteiskunnalle on näkyvyydessään ja vaikuttavuudessaan merkittävä. Työryhmä esittää valtioneuvostolle, että Suomen kansallismuseolle luodaan uusi näyttely- ja toimintakonsepti itsenäisen Suomen historian, yhteiskunnan ja kulttuurielämän esittelemiseksi juhlavuoden kunniaksi.

## 3.4 Museoalan kehittäminen

### Museoalan kehittämisyksikön tehtävät

Museovirastolle kuuluu siitä annetun lain ja asetuksen perusteella maan museotoimen yleistä johtoa ja kehittämistä koskeva työ, josta Museovirastossa vastaa kehittämisyksikkö. Valtion taidemuseo ja Suomen kansallismuseo osallistuvat omien vastuualueidensa osalta valtakunnalliseen kehittämistyöhön. Keskeisinä kehittämishaasteina ovat Museoviraston yhteistyö maakuntamuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa sekä museotyön edistämisen että kulttuuriympäristön suojelun osalta.

Kehittämisyksikkö on osallistunut myös Museoviraston sisäiseen kehittämistyöhön. Nämä tehtävät tulee jatkossa siirtää hallinto-osastolle. Yksikön nimi muutetaan museoalan kehittämisyksiköksi.

Sisäisten kehittämistehtävien erottaminen museoalan kehittämisestä ja museoalan käsitteen liittäminen yksikön nimen eteen selkiyttää yksikön roolia sekä Museoviraston sisällä että museokentällä.

Kehittämisyksikön tehtävänä on tukea museotoiminnan laadun ja vaikuttavuuden kehittymistä. Museoviraston, opetusministeriön ja museoalan yhteishankkeena kehitetty museoiden arviointi on kansainvälisestikin vertaillen ainutlaatuinen työkalu museoiden toiminnan kehittämiseen.

Kulttuuriperinnön ja museoalan digitointi tulee jatkossa olemaan yhä merkittävämpi museoiden kehittämistavoite tietoyhteiskuntakehityksen myötä. Museoalan digitoinnin kehittäminen kuuluu Museoviraston työjärjestyksen mukaan tiedonhallintakeskukselle ja siihen sisältyy yleisiä tavoitteita, tiedon levittämistä ja ohjaavia tehtäviä. Kehittämisyksiköllä ja tiedonhallintakeskuksella on tässä ja muissa kehittämistehtävissä perinteisesti ollut hyvä ja toimiva yhteistyösuhde. Museoalan digitoinnin merkityksen ja tarpeen jatkuva kasvaminen edellyttävät entistä tiiviimpää yhteistyötä kehittämisyksiköltä ja tiedonhallinnalta.

### Kehittämisehdotukset

- **Hallinnon ja talousyksikön tehtävät palautetaan hallinto-osaston ja esikunnan vastuulle.** Kehittämisyksikön resursseja palautuu perustamisajatuksen mukaiseen museoalan kehittämiseen. Yksikön nimeksi muutetaan Museoalan kehittäminen.
- **Kehittämisyksikön ja tiedonhallinnan yhteistyötä tiivistetään museokokoelmien digitoinnin edistämiseksi.** Tavoitteena on yhteiset jaetut tiedot, ohjaus sekä mahdollisuus viedä koordinoitusti parhaita käytäntöjä museokentälle.

## Suomen kansallismuseo museoalan kehittäjänä

Erityinen vastuu kehittämisestä ja koordinoinnista kulttuurihistoriallisten museoiden (joihin myös erikoismuseot luetaan) toiminnan substanssikysymyksistä kuuluu Suomen kansallismuseolle.

Kehittämisyksiköllä on tehtävänänsä hoitaa maan koko museoalaa yleensä koskevat kehittämissuhteet, mutta kulttuurihistoriallisten museoiden varsinaista ydintoimintaa kehittävät toimet ovat sen tehtäväkentän ja osittain myös kompetenssien ulkopuolella. Kansallismuseolla ei ole kuitenkaan ollut viime vuosina koko kenttää koskevia laajoja kehittämissuhteita. Museoviraston sisäisten yksikköjen, etusijalla Suomen kansallismuseon ja kehittämissuhteen, välistä työnjakoa ja yhteistyötä kehittämissuhteissä tulisi selkiyttää ja parantaa.

Erityisesti keskustelua on jo pitkään käyty kokoelmapoliittisten ohjelmien laatimisesta sekä tallennustoiminnan vastuunjaosta. Ongelmana on, että Kansallismuseon toiminta kokonaisuudessaan on ollut niin niukasti resursoitua, että ydintoiminta on vienyt kaikki resurssit ja kehittämistoiminta on edennyt hitaasti. Suomen kansallismuseo on kuitenkin osallistunut moniin museoalan kehittämissuhteisiin kuten saavutettavuushanke ACCU, kulttuuriperintökasvatushanke Suomen Tammi ja Kulttuurin laajakaistahanke. Toisaalta kulttuurihistoriallisten museoiden kenttä on itse aktiivinen eikä välttämättä vaadi valtakunnalliselta museolta vahvaa ohjausta. Vertailuna voidaan todeta, että taidemuseoalalla on oma kehittämissuhteiden keskus, Kehittäminen ja yhteiskuntasuhteet KEHYS Valtion taidemuseossa. Yhteistyötä valtakunnallisten toimijoiden välillä tiivistetään edelleen.

### Kehittämissuhteet

- **Kehittämisen rooleja selkeytetään Museoviraston sisällä.** Kansallismuseon ja Museoviraston organisaatiota ja sisäistä tehtävänjakoa olisi kehitettävä niin että kehittämissuhteillä olisi selkeä asema ja tunnistettava, vastuullinen omistajataho.
- **Kansallismuseon ja kehittämissuhteen vuoropuhelua kehittämisen tarpeista ja linjauksista lisätään.** Kehittämissuhteiden olisi aloitettava ja niitä olisi jatkettava säännöllisinä. Kehittämissuhteiden tuloksena olisi laadittava muutaman vuoden kattava, yhteisesti sovittu kehittämissuunnitelma. Kansallismuseon voimavaroja olisi suunnattava tai parhaassa tapauksessa lisättävä niin, että myös koko alan kattavat kehittämissuhteet kyetään hoitamaan. Vuoropuheluun otetaan osallisiksi myös kulttuuriympäristö ja tiedonhallinnan kehittäminen.
- **Yhteistoimintaa eri valtakunnallisten toimijoiden välillä lisätään.** Kehittämissuhteen, Kansallismuseon kehittämissuhteiden ja KEHYS:in tulisi toimia aktiivisemmin yhdessä museoalan kehittämissuhteissä.

### Yhteistyö maakuntamuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa

Museoviraston tulee tukea maakuntamuseoiden alueellista toimintaa tiivistämällä yhteydenpitoa museoihin. Museolain muutosten ja uuden museoasetuksen myötä maakuntamuseoiden alueellista toimintaa ohjaavaan rooliin on aiemmasta poiketen selvästi sisällytetty museoiden toiminnan edistäminen.

Uusi museolaki sisällyttää maakuntamuseoiden alaan myös kulttuuriympäristön vaalimisen. Museovirasto on uudistamassa yhteistyösopimuksiaan kaikkien maakuntamuseoiden kanssa. Yhteistyötä tiivistetään säännöllisillä kulttuuriympäristöasiantuntijoiden tapaa-

misilla. Nämä tapaamiset ovat tärkeitä myös museoille, joilla ei ole kulttuuriympäristön vaalimisen asiantuntijaa.

Museoasetuksen mukaisesti käydään nykyään keskustelut kaikkien maakuntamuseoiden, aluetaidemuseoiden ja valtakunnallisten erikoismuseoiden kanssa toiminnan alueellisista tai valtakunnallisista painopisteistä nelivuotisella suunnittelukaudella. Näiden neuvottelujen tulosten läpikäyminen, seuranta ja avaaminen museoiden kanssa käytävissä keskusteluissa voivat tuoda esille museoiden kaipaamia kehittämiskohteita ja mahdollistavat myös alueellisen ja valtakunnallisen toiminnan seuraamisen ja osittaisen ohjaamisen entistä paremmin.

Maakuntamuseoiden perinteistä alueellista tehtävää, paikallismuseoiden toiminnan edistämistä on tuettu noin 30 vuotta harkinnanvaraisilla avustuksilla. Näillä on pyritty kehittämään museokokoelmien hallinnan ja hoidon tasoa, perusnäyttelyiden uusimista ja museorakennusten korjauksia. Tällä osaltaan tuetaan kansallisen esineellisen ja rakennetun kulttuuriperinnön säilymistä, edistetään paikallisen identiteetin säilymistä ja rakentumista, koulujen kotiseutu- ja kulttuuriperintökasvatusta ja laajemmin kulttuuriperinnön arvon oivaltamista. Ei-ammattillisista paikallismuseoista suuri osa on ulkomuseoita, joilla on vastuullaan suuri määrä arvokasta, alkuperäisenä säilynyttä rakennusperintöä ja maisemaa. Harkinnanvaraisten valtionavustusten käytön vaikuttavuuden selvittämistä on pidetty tarpeellisena.

## Kehittämisehdotukset

- **Museovirasto tukee maakuntamuseoiden alueellista toimintaa.** Museovirasto tiivistää yhteistyötä maakuntamuseoiden kanssa, organisoii säännöllisiä tapaamisia ja edistää alueellista verkottumista eri toimijoiden kesken.
- **Maakuntamuseoiden kanssa solmittavien yhteistyösopimusten sopimuskierron viedään loppuun ja järjestetään säännöllisiä kulttuuriympäristöalan asiantuntijatapaamisia.**
- **Museovirasto edistää valtakunnallisten erikoismuseoiden keskinäistä yhteistyötä.**
- **Museoneuvotteluiden tulokset hyödynnetään museoalan kehittämisessä.**
- **Harkinnanvaraisten valtionavustusten käytön vaikuttavuus selvitetään.** Selvityksen suunnittelu tulisi tehdä yhteistyössä maakuntatutkijoiden kanssa.

## 3.5 Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen

Museoviraston viestinnän käytännöt ovat perusteiltaan hyvässä kunnossa. Tiedotus ja verkotyöryhmä edistävät sekä intranetin että verkkosivujen päivittäjien osaamisen kehittymistä.

Mediaviestintä toteutetaan ammattimaisesti journalistisia perussääntöjä noudattaen. Mediaviestinnällä tehdään tunnetuksi viraston palveluita, kehittämistyön saavutuksia, mielenkiintoisia toiminnan tuloksia, erikoisuuksia, harvinaisuuksia, viraston tarjoamia mahdollisuuksia osallistua jne. Mediaviestinnän jatkuvalla kohdentamisella pidetään yllä ja kehitetään myönteistä julkisuuskuvaa erityisesti maakunnallisella ja paikallisella tasolla ja lisätään sitä kautta julkisuuskuvan myönteistä kehitystä myös valtakunnallisesti.

Medianäkyvyyttä seurataan vuosittain. Jotta medianäkyvyyttä voitaisiin käyttää vaikuttavuuden mittarina, selvitetään toimintasuunnitelman 2008 mukaisesti millaisia ja minkä hintaisia palveluja medianäkyvyyden analysointiin on tällä hetkellä tarjolla.

Museoviraston sisäistä ja ulkoista viestintää voidaan tehostaa toteuttamalla nykyistä enemmän käytännössä viestintästrategiaan kirjattuja periaatteita. Toimintasuunnitelmiin kirjattuihin hankkeisiin tulee sisällyttää myös suunnitelma tarvittavasta viestinnästä (sisäinen ja ulkoinen). Toteutuksessa tulee olla hyvissä ajoin yhteydessä viestintää hoitaviin henkilöihin ja hyödyntää heidän ammattitaitoaan laadukkaan lopputuloksen ja tehokkaan jakelun varmistamiseksi.

Koska viestinnän merkitys ja tarve sekä paineet viestinnän tehostamiseen ja kehittämiseen lisääntyvät jatkuvasti, tulee harkita myös viestinnän organisatorisen aseman selkiyttämistä Museovirastossa. Pääjohtajan alaisuudessa toimivaa viestintää ja sen voimavaroja kehitetään mahdollisuuksien mukaan. Viestintä vastaa Museoviraston ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä yhteistyössä johdon, osastojen ja yksiköiden kanssa. Viestintä tukee myös suoraan osastoilta tapahtuvaa viestintää.

Sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen ohella haasteena on yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja kulttuuripoliittiseen keskusteluun osallistuminen. Keskusteluun osallistuminen vahvistaa kulttuuriperinnön painoarvoa yhteiskunnassa, taustoittaa poliittista keskustelua sekä vaikuttaa Museoviraston julkisuuskuvaan myönteisesti.

Viestintä kuuluu myös osana jokaisen museovirastolaisen virkatyöhön. Henkilöstöä kannustetaan aktiiviseen, positiiviseen ja tehokkaaseen viestintään sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa.

Viestintä on myös olennainen osa substanssiosastojen työtä. Informaatio-ohjaus on muodostunut yhä merkittävämmäksi tekijäksi kulttuuriperinnön suojelussa ja Museoviraston toiminnan vaikuttavuuden kasvattamisessa, ja tiedon levittäminen on keskeinen osa viranomaistyötä. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi on substanssiviestinnässä pyrittävä yhdistämään substanssin osaaminen ja talossa oleva viestinnän ammattitaito ja välineet.

Asiakaslähtöisyys ja kommunikointi ympäröivän yhteiskunnan kanssa ovat avaimia Museoviraston vaikuttavuuden kasvuun ja uusiin resursseihin. Museoviraston toimitilaratkaisuun liittyvä eräs keskeinen kehittämiskohde on uusi asiakaspalvelukonsepti, joka takaa asiakkaalle tehokkaamman, saavutettavamman ja virtaviivaisemman pääsyn kulttuuriperinnön keskeisten asiakirja-aineistojen ja kokoelmien äärelle. Samaan tavoitteeseen tähtäävät myös sähköisen asianhallinnan kehittäminen ja sähköisten palvelujen käyttöönotto.

## Kehittämisehdotukset

- **Museoviraston pääjohtaja ja johtoryhmä osallistuvat aktiivisesti julkiseen keskusteluun ja tuovat kulttuuriperinnön merkitystä ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa esille.**
- **Tuetaan mediaviestinnällä Museoviraston myönteistä julkisuuskuvaa.** Mediaviestinnän jatkuvalla kohdentamisella pidetään yllä ja kehitetään myönteistä julkisuuskuvaa erityisesti maakunnallisella ja paikallisella tasolla ja lisätään sitä kautta julkisuuskuvan myönteistä kehitystä myös valtakunnallisesti.
- **Tehostetaan viestintästrategian noudattamista Museovirastossa.** Toimintasuunnitelmiin kirjattuihin hankkeisiin tulee sisällyttää myös suunnitelma tarvittavasta viestinnästä (sisäinen ja ulkoinen).
- **Otetaan käyttöön uusi asiakaspalvelukonsepti tietovarantojen (kirjastot, arkistot, kokoelmat) saatavuuden edistämiseksi.**
- **Otetaan käyttöön asiakastyytyväisyyttä mittaavat kyselyt.**

### 3.6 Tutkimus

Museovirasto on asiantuntija- ja palveluorganisaatio, jonka toiminta perustuu tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Tutkimustoimintaa on edistettävä, jotta voidaan turvata kulttuuriperintöalan ja museolaitoksen kehittäminen pitkällä tähtäimellä sekä lisätä alan yhteiskunnallista merkitystä ja vaikuttavuutta.

Museoviraston ja siihen kuuluvien museoiden kokoelmat, arkistot ja kirjastot muodostavat keskeisen kansallisen kulttuuriperinnön tietovarannon. Museoviraston toistaiseksi uusin tutkimusta ohjaava virallinen dokumentti on Museoviraston tutkimuspolitiikka ja julkaisutoiminta – työryhmän muistio (22.1.2003). Se voidaan käsittää tutkimusstrategiaksi, mutta se on suurelta osin sisällöltään vanhentunut.

Strategian laatimisen jälkeen Museoviraston toimintaympäristö on kokenut merkittäviä muutoksia. Strategiassa näkyy perinteinen akateemisen tutkimuksen ja yksittäisten tutkijoiden uran edistämisen malli joka ei istu enää kovin hyvin muuttuneeseen toimintaympäristöön. Valtion tuottavuusohjelma yhdistettynä yhteiskunnan asettamiin toiminnan tehostamisen vaatimuksiin sekä sektoritutkimukseen kohdistuvat muutospaineet ovat johtaneet tilanteeseen, jossa tutkimuksen perusteet, samalla lailla kuin monet muut toiminnan perusteet Museovirastossa, on arvioitava uudestaan ja löydettävä toiminnasta se mikä on olennaista ja vaikutukseltaan tavoiteltavaa. Laajempi yhteiskunnallinen näkökulma tutkimukseen on noussut esille vasta viime vuosina.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi tulisi tarkemmin tunnistaa erityisesti niitä tutkimusmahdollisuuksia ja -tapoja, joiden edistäminen tukisi laajemmin alan kehittymistä ja kulttuuriperinnön suojelua, ja haettava sille viraston strategian ja vastuualueiden tavoitteiden kanssa linjassa olevat yhteiset painopisteet ja kriteerit. Toisaalta olisi kuitenkin huolehdittava lain ja asetuksen mukaisten tutkimustehtävien edistämisestä. Tutkimuksen oikeiden linjausten löytämisen tukena on syytä käyttää myös ulkopuolista arviointia ja kokemusta, ja tätä tarjoaisi mm. kulttuuriperinnön neuvottelukunta, jos sitä täydennetään tutkimuslaitosten edustajalla/edustajilla.

Erityisen tarkasti olisi arvioitava sellaisen perustutkimuksen tarve, jota tehdään muissa tieteellisistä tutkimusta tekevissä valtion tutkimuslaitoksissa, erityisesti yliopistoissa. Kaikkea tutkimustoimintaa olisi pyrittävä edistämään tiivistämällä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, mutta erityisen tarpeellista tämä on laajempaa yhteiskunnallista vaikutusta koskevan tutkimuksen osalta. Tutkimustoiminnan edellytyksiä voi parantaa verkostoitumalle eri tutkimuslaitosten kanssa sekä etsimällä hankkeille ulkopuolista rahoitusta.

Valtion tuottavuusohjelman paine henkilötyövuosien vähentämiseen asettaa ulkopuoliselle tutkimusrahoitukselle erillisen paineen. Ratkaisu, jossa myös määräaikaisten henkilötyövuosien lisäykset otetaan huomioon tuottavuusohjelman toteuttamisessa, ei palvele ketään, ja asettaa tutkimustoiminnankin suunnittelulle ja toteuttamiselle täysin tarpeettomia ja haitallisia rajoituksia. Asiaa olisi vielä pyrittävä selvittämään valtiovarainministeriön kanssa.

Valtion sektoritutkimuslaitosten asemaa ja rakenteita sekä hallinnonalojen välistä tutkimuksellista yhteistyötä on pyritty uudistamaan viime vuosina. Tässä yhteydessä keskustelussa ollut sektoritutkimus on Museovirastolle sekä uhka että mahdollisuus. Nykyisen, hallintorajat ylittävää tutkimusta korostavan käsityksen mukaan Museovirasto ei ole sektoritutkimuslaitos, mutta Museovirastossa on tunnistettu tarve osallistua oman alansa sektoritutkimukseen esim. kulttuuriympäristön tilan tai sen taloudellisten vaikutusten selvittämisen osalta. Museoviraston tutkimustoiminta tähän asti on ollut sidoksissa oman talon toimintaan ja kokoelmiin, ja kehittämisen tarvetta nähdään erityisesti laajemmassa, kulttuuriperinnön vaikutuksiin yhteiskunnassa kohdistetussa tutkimuksessa. Toisaalta Museoviraston tutki-

mustoiminta on sidottu lähes yksinomaan lainsäädäntöön perustuvien, sektoritutkimuksen ulkopuolisten tutkimustehtävien toteuttamiseen. Varsinaisille valtion sektoritutkimuslaitoksille kohdistettu henkilötyövuosien ja tutkimusrahoituksen kokoaminen yhteiseen tutkimuspooliin ja varojen jakaminen sieltä olisi siis Museoviraston osalta vähentänyt resursseja muuntuyppiseltä tutkimukselta, ei sektoritutkimukselta. Museoviraston on kuitenkin syytä seurata sektoritutkimuksen piirissä käytävää keskustelua.

Museovirastossa on viranomaistehtävissä runsaasti henkilöitä, joiden virkanimike on perinteisesti ollut tutkija. Näistä käytännössä hyvin pieni osa tekee työtä, jota voi sanoa tutkimukseksi, joten nimike ei ole rehellinen kuvaus työn sisällöstä. Nimike hämärtää mahdollisuuksia hahmottaa Museovirastossa tehtävän työn sisältöjä sekä talon sisällä että talosta ulospäin. Osa nimikkeistä on muutettu 2004-2005 tehtäväkuvien tarkastuksen yhteydessä, mutta nimikkeiden tarkastamista olisi syytä jatkaa.

## Kehittämis ehdotukset

- **Museoviraston tutkimusstrategia päivitetään vastaamaan uutta toimintaympäristöä,** painottaen oman alan sektoritutkimuksen tarpeita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta ja tunnistaen painopisteitä, mutta toisaalta huolehtien oman toiminnan tarpeita tukevasta tutkimuksesta sekä aineistojen saatavuuden edistämisestä.
- **Parannetaan tutkimuksen ohjausmahdollisuuksia ja oikeiden painopisteiden löytämistä ottamalla kulttuuriperintöalan neuvottelukuntaan mukaan tutkimuslaitosten edustaja/edustajia.** Tutkimustoimintaa edistetään tiivistämällä yhteistyötä myös muiden toimijoiden kanssa ja verkostoidutaan tutkimuslaitosten kanssa.
- **Pyritään vaikuttamaan sektoritutkimuksen kehittämiseen ja tutkimusteemojen määrittelyyn siten, että kulttuuriperintöalan tarpeet huomioidaan ja niihin suunnataan resursseja.**

## 4 Organisaation ja toimintatapojen kehittäminen

### Liite 1: Museoviraston organisaatio

Museovirasto on vuonna 2004 kuvannut arvonsa ja laatinut toimintaansa koskevan vision, joka ulottuu vuoteen 2015. Nämä linjaukset suuntaavat toimintaa ja niiden tulee heijastua organisaation rakenteesta ja toimintavoista. Linjaukset tarkistetaan kokonaistrategian valmistumisen yhteydessä.

#### Arvot

Museoviraston arvoja ovat avoimuus, aktiivisuus ja asiantuntijuus. Arvoja toteutetaan oman ja toisen työn arvostuksella, valmiudella keskinäiseen vuorovaikutukseen, halulla uuden oppimiseen sekä herkkyydellä tarttua tuleviin haasteisiin.

#### Visio 2015

Museovirasto toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa museokentän sekä valtakunnallisten ja alueellisten viranomaisten kanssa. Sen toiminta perustuu korkeatasoiseen asiantuntemukseen ja motivoituneeseen henkilöstöön.

Rakennettu kulttuuriympäristö ja kiinteät muinaisjäännökset ovat vakiinnuttaneet arvonsa ja asemansa kansalaisten tietoisuudessa ja ympäristön suunnittelussa. Niiden säilyttäminen ja hoitamista osana Suomen ja maailman kulttuuriperintöä pidetään luonnollisena.

Museoviraston kokoelmat, kirjasto ja arkistot muodostavat asianmukaisesti hoidetun kansalliskokoelman, jonka tarjoamat palvelut ovat kaikkien kansalaisten ulottuvilla.

Suomen kansallismuseo ja muut museot toimivat monipuolisina kulttuurilaitoksina ja oppimiskeskuksina, jotka samalla huolehtivat kansalliskokoelmistamme ja niiden kartuttamisesta. Kansalaiset tuntevat Suomen historian, kansallisen kulttuurin ja kulttuuriympäristön ominaispiirteet.

## 4.1 Uudistamisen lähtökohdista

Museoviraston organisaation tekee haasteelliseksi se, että toiminta ulottuu kulttuuriperintöalan viranomaistehtävistä valtakunnalliseen kehittämiseen, museotoiminnasta kulttuuriympäristöalan asiantuntijatehtäviin. Lisäksi virasto toimii valtion kiinteistöyksikkönä. Viraston toiminnan ohjaamiseen osallistuu opetusministeriön ohella ympäristöministeriö sekä eri sidosryhmien edustajista koottu kulttuuriperintöalan neuvottelukunta.

Museoviraston organisaation kehittämisen lähtökohdaksi on otettu asiantuntijaorganisaation vahvistaminen siten, että organisaatio vastaa viraston keskeisiä toimintakokonaisuuksia. Kehittämisehdotukseen sisältyy uuden organisaation runko ja toiminnan peruslinjaukset. Tehtävä- ja vastuujaoista sekä yksiköiden tehtävistä tullaan säättämään tarkemmin Museoviraston työjärjestyksessä.

Organisaatiouudistuksella pyritään selkeyttämään viraston toimintaa ja parantamaan sen asiakaspalvelukykyä. Lähtökohtana on nykyisten tehtäväkokonaisuuksien säilyminen Museoviraston yhteydessä. Kiinteistöjen hallinnan lisäksi työryhmä kuitenkin esittää valtion kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kiinteistöomaisuuden hallinnoinnin kokonaisvaltaisen tarkastelun käynnistämistä.

Viraston toiminnan keskeinen vahvuus on osaava, sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Organisaatiouudistuksen etenemisestä tulee tiedottaa ja kuulla henkilöstöä ajoissa ja riittävästi. Organisaatiouudistus toteutunee vuoden 2010 alkupuolella, jolloin tarvittavat säädösmuutokset on tehty ja työjärjestys on uudistettu.

Museoviraston johtoa valmennetaan muutostilanteiden hallintaan ja läpivientiin. Organisaatiomuutoksen toteuttamiseksi laaditaan Kaiku-ohjelmaan perustuva henkilöstön muutosvalmennusohjelma. Vuonna 2009 toteutettavan osaamiskartoituksen pohjalta käynnistään henkilöstön täydennyskoulutus.

Työn taustaksi on selvitetty kulttuuriperintöalan tehtävien hoitoa Pohjoismaissa ja eräissä muissa maissa.

## 4.2 Eräiden maiden museo- ja kulttuuriympäristöhallinnon toiminta ja organisaatio

Tarkasteltaessa eräiden maiden (Ruotsi, Norja, Tanska, Viro, Englanti ja Puola) museo- ja kulttuuriympäristöhallinnon toimintaa ja organisaatiota voidaan todeta, että ainoastaan Tanskassa molemmat alat (kulttuuriympäristö ja museoalan kehittäminen) hallinnoidaan samassa virastossa. Norjassa on erillinen virasto museoiden, arkistojen ja kirjastojen ohjaukseen. Muissa maissa museoita ohjataan ministeriöstä käsin. Valtiolliset kulttuurihistorialliset ja arkeologiset keskusmuseot on useimmissa maissa erotettu viranomaistoiminnasta viimeistään 1990-luvulla.

Vertailumaiden kulttuuriympäristöhallinnon keskusviraston tehtäviin kuuluvat alan valvonta ja toiminnan ohjaus. Operatiivinen toiminta on siirretty alueelliselle tasolle, joko keskusviraston omiin aluetoimistoihin tai lääninhallituksiin tai alueellisiin museoihin.

Kaikki virastot ovat päällikkövirastoja. Ruotsilla ja Norjalla on pääjohtajan lisäksi virastoissa varajohtajat. Poliitikot, strategiat ja useasti myös kansainväliset asiat ovat kaikkialla esikuntatoimintoja. Jokaisessa virastossa on hallinto-osastoa vastaava yksikkö. Tiedon tuottamiselle, välittämislle ja tallentamiselle on jokaisessa virastossa oma yksikkö. Ruotsissa, Norjassa, Virossa ja välillisesti Tanskassa yksikköön kuuluvat myös arkisto ja kirjasto.

Kulttuuriperinnön suojelua kehitetään Ruotsissa yhteiskuntaosastossa (ent. Kulttuuri-



ympäristöosasto), Norjassa kaavoitusosastossa ja kulttuuriperintöosastossa, Tanskassa kaavoitus- ja elämystalouslyksikössä sekä muinaisjäännös- ja rakennusyksiköissä, Virossa ylitarkastajien osastossa, English Heritageassa kaavoitus- ja rakentamisosastossa sekä tutkimus- ja standardiosastossa. Puolassa on rakennusperintö- ja arkeologian osastot.

Kulttuuriperinnön restaurointia ja hoitoa kehitetään ja toteutetaan Ruotsissa kulttuuriperintöhallinto-osastossa, Norjassa kehitysosastossa, Tanskassa muinaisjäännös- ja rakennusyksiköissä, Virossa restaurointiosastossa, English Heritageassa omaisuus- ja yleisöyksikössä ja Puolassa rakennusperintöosastossa ja arkeologisessa osastossa. Ainoastaan Kulturarvstyrelsenillä on erillinen yksikkö museoalan kehittämiseksi.

### 4.3 Museoviraston organisaatiouudistuksen periaatteet

Tavoitteena on viraston toiminnan uudistaminen siten, että uusi organisaatio heijastelee toimintatapojen uudistumista ja uutta palvelukonseptia. Organisaatiouudistuksen toteuttaminen liittyy myös viraston toimitilauudistukseen ja sen tavoitteisiin.

Osastojako on selkeä ja konkreettisiin toimintokokonaisuuksiin perustuva, mikä myös näkyy osastojen nimissä. Osastojako ei estä osastojen aktiivista yhteistyötä, joka on tarpeen mm. kokonaisvaltaisen kulttuuriperintönäkemyksen edistämiseksi. Uudet toimitilat tukevat nekin yhteistyötä. Organisaatiossa näkyvät olemassa oleviin työnkuviin perustuvan verkostokaavion pohjalta syntyneet toiminnalliset kytkökset.

Organisaatio rakentuu kolmesta osastosta ja Suomen kansallismuseosta, jotka jakautuvat yksiköihin. Osastojen yhteydessä on kuvattu niiden keskeiset tehtäväkokonaisuudet. **Pääjohtajan johdolla johtoryhmässä laaditaan tarkempi yksikköjako osastojen sisäisen valmistelutyön pohjalta ja se vahvistetaan työjärjestyksessä.**

Yksikköjä muodostettaessa on huolehdittava, että **jokaisella henkilökunnan jäsenellä on sekä lähiesimies että osastotason esimies** (poisluettuna suoraan pääjohtajan alaisina toimivat). **Yksikköjako on pyrittävä rakentamaan siten, että työntekijämäärä ei ylitäisi 15 henkilöä eikä jäisi alle viiden.**

Tarvittaessa voidaan perustaa lisäksi vastuualueita tai määräaikaista projekteja, joille nimitään vastuuhenkilö. Osastojaossa ei korosteta jakoa ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin, koska kaikilla osastoilla tehdään koko kulttuuriperintöalan kehittämistä koskevaa suunnittelu-, kehittämis- ja koordinoitua työtä.

Toiminnan tavoitteiden ja tulosten seurannan parantamiseksi huolehditaan, **että työntekijöillä on vuosittain käytävissä tuloskeskustellussa vahvistetut henkilökohtaiset tulostavoitteet, joiden toteutumista seurataan.** Tuloskeskustelut käydään lähimmän esimiehen kanssa. Yksiköiden päälliköt käyvät tuloskeskustelut ylijohdajan/osastonjohtajien kanssa. Ylijohdaja ja osastonjohtajat käyvät tuloskeskustelut pääjohtajan kanssa. **Osastoilla ja yksiköissä tulee järjestää säännöllisesti kokouksia tiedonkulun varmistamiseksi, yhteisistä tavoitteista sopimiseksi ja toiminnan seuraamiseksi.** Osastonkokous tulee järjestää vähintään kahdesti vuodessa, yksikönkokous viikoittain tai vähintään kerran kuukaudessa.

#### Läpäisevästi hoidettavat asiakokonaisuudet

- Toiminnan suunnittelua ja seurantaa koskevan aineiston tuottaminen (kokonaisvastuu hallinto-osastolla)
- Hankintatoimi ja kilpailuttaminen (kokonaisvastuu hallinto-osastolla)

- Tiedontuottaminen ja tutkimus (yhteistyö järjestettävä)
- Saavutettavuuteen liittyvät asiat (yhteistyö järjestettävä)
- Kulttuuriperintökasvatus (yhteistyö järjestettävä)
- Kansainvälinen yhteistyö (yhteistyö järjestettävä)
- Menetelmien ja toimintatapojen kehittäminen
- Kulttuuriperinnön digitointi (kokonaisvastuu Tietopalveluosastolla)
- Informaatio-ohjaus, tiedolla vaikuttaminen
- Viestintä (kokonaisvastuu viestinnällä)

## 4.4 Organisaation kuvaus

### Museovirastosta Suomen kulttuuriperintökeskus

Museoviraston nimi muutetaan Suomen kulttuuriperintökeskukseksi, joka heijastelee viraston uudistumista ja vastaa paremmin sen laajaa tehtäväkenttää ja toimintatapaa. Suomen kulttuuriperintökeskukseen on koottu kulttuuriperintöalan viranomaistehtävät, asiantuntemus ja keskeiset kokoelmat. Suomen kulttuuriperintökeskuksen tehtävänä on vastata alan valtakunnallisista asiantuntija- ja kehittämistehtävistä sekä toimialansa alueellisen toiminnan koordinoinnista. Alueellinen toiminta koostuu sekä Suomen kulttuuriperintökeskuksen omista alueellisista toiminnoista että muista alueellisista yhteistyötahoista, joista keskeisiä ovat maakuntamuseot ja alueelliset ympäristökeskukset.

### Pääjohtaja ja johtoryhmä

Museovirasto on päällikkövirasto, jota johtaa pääjohtaja. Pääjohtajaa avustaa johtamisessa johtoryhmä. Pääjohtajan vastuulla on viraston strateginen johtaminen ja yhteiskuntasuhteiden hoitaminen. Pääjohtaja vastaa yhdessä johtoryhmän kanssa viraston toiminnan tavoitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta. **Pääjohtajan tehtävä muutetaan määräajaiseksi.**

*Erityisistunnosta luovutaan* ja sen tehtävät siirretään johtoryhmälle.

*Johtoryhmän* kokoonpanosta, tehtävistä ja päätöksenteosta tulee säätää tarkemmin valtioneuvoston asetuksesta Museovirastosta ja Museoviraston työjärjestyksessä. Johtoryhmän työskentelyn tulee olla säännöllistä ja sen pöytäkirjat henkilöstön saatavilla. Johtoryhmässä tulee olla myös henkilöstön edustus.

*Suoraan pääjohtajan alaisina* toimivat esikuntatoiminnot, viestintä ja sisäinen tarkastus. Sisäinen tarkastus voidaan hankkia ostopalveluna.

*Museoalan kehittäminen – yksikkö* toimii toistaiseksi suoraan pääjohtajan alaisena. Museoalan kehittämisyksikkö keskittyy tulevaisuudessa vain muuta museolaitosta palvelevaan kehittämistyöhön, viraston sisäinen kehittämistyö siirtyy hallinto-osaston vastuulle. Koko museoalaa koskeva tietohallintoon liittyvä kehittämistyö hoidetaan kuitenkin tietopalvelu-osastolla. Nyt museotoimen kehittäminen – yksikössä hoidettava Museoviraston suunnittelu- ja seuranta-asiakirjojen kokoaminen ja sisäisen koulutuksen suunnittelu siirretään hallinto-osastolle.

Työryhmä esittää, että **jatkotyönä selvitetään mahdollisuudet koota valtion keskeiset museotoiminnat** (taidemuseot, kulttuurihistorialliset museot ja luonnontieteellinen museo-toiminta) **kokonaisuudeksi, johon liittyisi myös alan valtakunnallinen kehittäminen.**

## Hallinto-osasto

Hallinto-osastolle sijoittuvat toiminnat, jotka liittyvät yleishallintoon, lakipalveluihin, henkilöstöhallintoon, taloushallintoon (mm. taloussuunnitteluun ja -seurantaan, maksuliikkeen ja muihin talousasioihin), viraston toiminnan kehittämiseen ja suunnittelu- ja seuranta-asiakirjojen kokoamiseen, kiinteistönhallintaan (mm. käyttäjäpalvelut, vuokrat, sopimukset) ja hankintatoimeen. **Hallinto-osastolle keskitetään myös sisäiset virastopalvelut kuten suurin osa vahtimestareiden ja puhelinvaihteen työn järjestämisestä.** Hallinto-osaston rakenne ja tehtävät selkiytyvät palvelukeskukseen siirtymisen jälkeen. Yksikkö-rakenne on laadittava niin, että kaikilla henkilöstöryhmillä on huolehdittu työn ohjauksesta ja jokaisella on lähiesimies ja edelleen osastonjohtaja.

*Palvelukeskushanke:* Museovirasto on osallisena opetusministeriön hallinnonalan palvelukeskushankkeessa. Virasto siirtyy palvelukeskuksen asiakkaaksi marraskuussa 2009. Museovirasto on 20.12.2007 asettanut työryhmän valmistelemaan Hämeenlinnassa sijaitsevan Valtiokonttorin talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen asiakkaaksi siirtymistä, virastoon edelleen jäävien tehtävien sekä uusien tehtävien hoitamista sekä näistä muodostuvia tehtäväkuvia ja näistä aiheutuvia henkilöstöjärjestelyjä.

Museoviraston palvelukeskustyöryhmän työ perustuu opetusministeriön palvelukeskushankkeen yhteydessä toteutettuun talous- ja henkilöstöhallinnon kustannus-hyötyanalyysiin sekä muuhun opetusministeriön palvelukeskushanketta koskevaan materiaaliin. Työryhmä kartoittaa talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja muodostaa jäljelle jäävien tehtävien osalta uudet toimenkuvat. Vasta tämän jälkeen on tarkoituksenmukaista organisoida hallinto-osaston työ tarkemmin.

Työryhmä pitää tarkoituksenmukaisena sitä linjausta, että **jäljelle jäävät talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät keskitetään hallinto-osastolle.** Osastoille jäävät lähinnä vain osastonjohdon sihteeripalvelut.

*Kiinteistöt:* **Hallinto-osaston nykyisen kiinteistöyksikön tehtävistä siirretään resurssien vuosikorjaukset ja kiinteistöjen hoito kulttuuriympäristö -osastolle.** Hankintatoimeen ja kiinteistöhallintaan liittyvät tehtävät jäävät hallinto-osastolle.

## Tietopalveluosasto

Työryhmä esittää, että **Museovirastoon perustetaan tietopalveluosasto vastaamaan viraston tietovarantojen hallinnasta ja hyödyntämisestä, ajankohtaisten tietopalvelujen toimivuudesta sekä kulttuuriperinnön saavutettavuudesta ja säilymisestä.** Osastoon kuuluvat kirjasto, arkeologiset kokoelmat, tiedonhallinta ja siihen kootaan viraston kaikki arkistot (virka-arkistot, arkeologian ja rakennushistorian osastojen arkistot, kuva-arkisto kuvalaitoksineen). Se vastaa myös Suomen Kansallismuseoon kuuluvien historian ja kansatieteen arkistojen (keruuarkisto mukaan luettuna) asettamisesta yleisön käyttöön.

Suomen muistiorganisaatioiden keskeisenä toimijana tietopalveluosasto hallinnoi, säilyttää ja kehittää kansallisen kulttuuriperinnön keskeisiä tietovarantoja, ohjeistaa ja luo arkistojen ja arkeologisten kokoelmien kartunnan suuntaviivat. Se ylläpitää alan valtakunnallista erikoiskirjastoa ja koordinoi alan kirjallisuuden kartuntalinjauksia yhteistyössä muiden alan kirjastojen kanssa. Osasto ohjeistaa myös alan muita organisaatioita. Myöhemmin on

selvitettävä voidaanko keruuarkiston aineistoa kartuttaa ja tarjota käyttäväksi nykyistä paremmin jonkin muun muistiorganisaation (esim. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran) yhteydessä.

Tietopalveluosasto koordinoi ja vastaa Museoviraston osuudesta Kansallinen digitaalinen kirjasto -hankkeessa. Osaston vastuulla on Museoviraston tiedonhallinnan kehittäminen ja strateginen johtaminen. Osasto vastaa keskitetysti myös Museoviraston digitaalisessa muodossa olevien ja digitoitavien aineistojen saatavuuteen ja pitkäaikaissäilyttämiseen liittyvien ratkaisujen linjaamisesta ja toteuttamisesta.

## Suomen kansallismuseo

Suomen kansallismuseo huolehtii Museoviraston omasta museotoiminnasta, johon kuuluvat Suomen kansallismuseo ja muut museot, viraston näyttelytoiminta, museopalvelut, kokoelmat ja konservointi. Suomen kansallismuseon johtajana toimii ylijohtaja. Kansallismuseon nykyinen organisaatio on rakennettu matriisin varaan.

Lähtökohtana osaston rakennetta kehitettäessä on, että Suomen kansallismuseo muodostuu toimintayksiköistä. Samalla jatketaan nyt käytössä olevan matriisiorganisaation kehittämistä huomioiden mm. kehittämistehtävien järjestämisestä aiheutuvat muutokset.

Koska Kansallismuseon toimintaedellytyksiä ja organisaatiota ei kuitenkaan ole voitu käsitellä samalla tarkkuudella kuin muuta Museovirastoa, **työryhmä esittää, että jatkotyönä käynnistetään Suomen kansallismuseon kehittämistä koskeva kokonaisvaltainen tarkastelu** tämän alustavan ehdotuksen pohjalta.

Jatkossa on myös selvitettävä voidaanko valtion museotoimi koota yhdeksi organisaatioksi, johon kuuluisivat Valtion taidemuseo, Suomen kansallismuseo ja nykyiset museotalon kehittämis- ja museotoiminnat sekä mahdollisesti nykyisin Helsingin yliopiston osana toimiva Luonnontieteellinen keskusmuseo. Toimintojen yhdistäminen toisi museoille merkittäviä etuja esim. museoiden avoinnapidon, museoteknologian, konservoinnin, varastoinnin, markkinoinnin ja museokaupan alalla.

## Kulttuuriympäristöosasto

**Työryhmä esittää luovuttavaksi kulttuuriympäristön tulosalue – käsitteestä ja sen korvaamisesta kulttuuriympäristö -osastolla.** Työryhmä on harkinnut myös osaston jakamista kahdeksi osastoksi, joista toiseen keskittyisivät kulttuuriympäristön suojelu ja tiedon tuottaminen ja toiseen kulttuuriympäristön hoitoon ja ylläpitoon liittyvät tehtävät. Useita valtion kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kiinteistövarallisuuden hallinnointiin liittyviä kysymyksiä (mm. Suomenlinnaa koskeva selvitystyö valmistuu lokakuun 2008 loppuun mennessä) on kuitenkin vielä auki, joten kiinteistöjen hoidon, hallinnoinnin ja rakennuttamistehtävien järjestämistä Museoviraston organisaatiossa joudutaan vielä harkitsemaan uudelleen. **Työryhmä esittääkin valtion kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kiinteistöomaisuuden hallinnoinnin kokonaistarkastelun käynnistämistä valtioneuvoston tasolla.**

Kulttuuriympäristö -osasto on kooltaan lähes Suomen kansallismuseon kokoinen ja siihen kuuluu hyvin erityyppisiä tehtäviä viranomaistyöstä muinaisjäännöskohteiden hoitoon. Tehtävien kokoamisella yhden osaston piiriin tavoitellaan kokonaisvaltaisen kulttuuriympäristöasiantuntemuksen vahvistamista. Tehtäväkokonaisuuksiin kuuluvat suojelu- ja asiantuntijatehtävät, dokumentointi ja inventoinnit, kulttuuriympäristön tilan seuranta, korjausneuvonta ja restaurointi, kohteiden hoito ja rakennuttaminen sekä niiden esittely ja hyödyntäminen matkailussa.



# 5 Talouden ja tuottavuuden kehittäminen

Seurantaryhmän alaisuudessa toimineen talous- ja tuottavuusjaoston raportti on kokonaisuudessaan tämän muistion liitteenä. Jaosto on työssään paneutunut Museoviraston taloudelliseen tilanteeseen ja siihen vaikuttaviin osatekijöihin. Museoviraston taloudellinen tilanne on jaoston näkemyksen mukaan tasapainossa, mutta tiukka. Tämä edellyttää Museoviraston johdolta määrätietoista talouden seurantaa ja tehtävien priorisointia, joka perustuu analysoituihin toimintaprosesseihin ja toiminnan tavoitteellisuuteen.

Jaosto on pyrkinyt löytämään ne asiakokonaisuudet, joiden avulla Museoviraston toimintaa voidaan tehostaa ja taloudellisuutta parantaa. Tämä edellyttää myös uudistuksia budjetoinnin ja talouden seurannan prosesseihin. Jaosto selvitti myös Museoviraston maksullista palvelutoimintaa ja tuottavuusohjelman toimeenpanoa ja teki niitä koskevia kehittämis ehdotuksia. Jaoston kehittämisehdotusten osalta seurantaryhmä kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin asioihin:

- jaoston esitykset tulee käsitellä kokonaisuudessaan Museoviraston johtoryhmässä ja ottaa ne huomioon kehittämistyössään

## Budjetointi ja kustannusseuranta

- Viraston sisäisessä budjetoinnissa tulee huomioida tiedossa olevien kiinteiden kustannusten nousu täysimääräisesti
- Valtiontalouden kehyspäästösten yhteydessä tulee huomioida kiinteiden kustannusten nousu täysimääräisenä
- Sisäisen budjetin väljyyttä tulee pyrkiä kasvattamaan kiinteitä kustannuksia karsimalla, oman toiminnan tuloja lisäämällä ja toimintoja tehostamalla
- Museoviraston toiminnan suunnittelu tulee sitoa tiiviimmin päätettyihin kehyssummiin
- Kustannus- ja määrärahaseurantaa tehostetaan ja osaamisvalmiuksia parannetaan

## Maksullinen palvelutoiminta

- Kustannusvastaavuutta parannetaan
- Seurataan museoiden pääsylippu- ja muiden tulojen kehitystä kävijäkohtaisesti
- Museokauppa- ja museokahvilatoiminnan sekä julkaisutoiminnan tuloksellisuutta parannetaan

- Maksullisia asiantuntijapalveluita kehitetään

#### Tuottavuusohjelma

- Valtioneuvoston tulisi seurata tuottavuusohjelman henkilöstövähennyksiä vain toimintamäärärahoista (29.80.04 ja 75) maksettavien henkilötyövuosien määrästä
- Museovirasto laatii vuoteen 2011 ulottuvan suunnitelman kokonaishenkilöstöresurssien käytöstä
- Ulkoistettavista tehtävistä tehdään laskelmat ja varaudutaan tekemään tarvittavat päätökset
- Myös asiantuntijatehtävien ulkoistamismahdollisuuksia selvitetään

#### Suomen kansallismuseon resurssit osana Museoviraston taloutta

- Museoviraston toimintamenomomentilla Suomen kansallismuseon käyttösuunnitelma siirretään päätösosasta selvitysosaan
- Kaikkien kiinteistömenojen käsittely Museovirastossa keskitetään organisaatioesityksen mukaisesti.
- Työterveyskustannusten nousu huomioidaan kokonaisuudessaan Museovirastolle myönnettävässä toimintamäärärahassa.

#### Museoviraston toiminta kiinteistöyksikkönä

- Valtion kulttuurihistoriallinen kiinteistöomaisuus kartoitetaan ja luokitellaan. Esitetään, että valtiovarainministeriö ja opetusministeriö asettaisivat yhteistyönä työryhmän, jonka tehtävänä olisi tehdä esitys kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kansallisomaisuuden hallinnoinnista, hoidosta ja sen resursoinnista.
- Korjaus- ja rakennuttamistehtävät keskitetään Museovirastossa.
- Museoviraston kiinteistöjen ylläpitoon ja korjaamiseen osoitetaan valtion talousarviossa riittävät resurssit.
- Museovirasto kehittää perusparannusmäärärahojensa käytön suunnittelua ja priorisoi viraston omia kohteita.

#### Hankintatoimi

- Hankintatoimi keskitetään pääosin hallinto-osastolle lukuun ottamatta rakennuttamista ja tiedonhallintaa.

## 6 Kulttuuriperintöalan neuvottelukunta

Työryhmä selvitti nykyisen kulttuuriperintöalan neuvottelukunnan roolia. Työryhmässä oli yksimielisiä siitä että johtokunnan perustaminen ei ole vallitsevien linjausten mukaista, viime vuosien aikana pyrkimyksenä on ollut nimenomaan johtokuntien lakkauttaminen. Museovirasto on päällikkövirasto ja johtokunnan muodostaminen ei ole linjassa päällikköviraston tavoitteiden ja toiminnan kanssa.

Museovirastolla tulee olla laajapohjainen, yhteiskuntavaikuttajista koostuva neuvottelukunta. Työryhmä oli yksimielinen siitä että kulttuuriperintöalan neuvottelukunnan roolia ja tehtäviä tulee selkeyttää. Lisäksi tulee panostaa Kansallismuseon ja kulttuuriympäristön oman sidosryhmäverkoston kehittämiseen.



## 7 Henkilöstön sitouttaminen ja osallistuminen

Museoviraston johtoryhmän tehtävänä on laatia tarkennettu suunnitelma henkilöstön sitouttamisesta uudistukseen. Suunnitelmaan tulee sisältyä kuvaus uudistuksen toteuttamistavasta ja aikataulusta, tiedotuksesta ja henkilöstön osallistumisesta, kuulemisesta ja sitouttamisesta.

Suunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon seuraavia yleisiä yhteistoimintaa ja tiedonkulkua koskevia näkökohtia:

- Toiminnan kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen vuorovaikutusprosessi, johon kuuluvat mm. toimintayksiköiden tulosneuvottelut ja tulossopimukset, johtoryhmäkokoukset, työyksikkökokoukset sekä henkilökohtaiset tulos- ja kehityskeskustelut.
- Sisäistä keskustelua lisätään uuden tiedon hankkimiseksi ja ideoiden synnyttämiseksi. Henkilöstön osallistumista julkiseen keskusteluun kannustetaan.
- Henkilöstöön ja viraston toimintaan keskeisesti vaikuttavista kysymyksistä - erityisesti uusista ja muuttuvista asioista - sekä työyhteisön muihin yksiköihin ja jäseniin vaikuttavista suunnitelmista ja tehdyistä päätöksistä tiedotetaan hyvissä ajoin.
- Asianmukaisesta menettelystä huolehditaan kaikissa yhteistoiminnan piiriin kuuluvissa asioissa asian luonteesta riippuen joko esimiehen ja asianomaisen virkamiehen välisessä keskustelussa, työyksikkökokouksessa tai yhteistyötoimikunnassa.
- Viestintä seuraa aktiivisesti työyhteisön tapahtumia ja tiedottaa henkilöstöasioista muun muassa sisäisen tiedotuslehden ja Intranetin välityksellä.

# 8 Esitysten lainsäädännölliset ja taloudelliset vaikutukset

## Esitysten vaikutus säädöksiin

- Työryhmä esittää seuraavia muutoksia, joilla on vaikutusta Museovirastosta annettuun lakiin ja valtioneuvoston asetukseen:
  - o Museoviraston nimeksi tulee Suomen kulttuuriperintökeskus
  - o Erityisistunto Museoviraston päätöksentekuelimenä lakkautetaan ja sen tehtävät siirretään johtoryhmälle
  - o Johtoryhmän tehtävistä todetaan valtioneuvoston asetuksessa
  - o Kulttuuriperintöalan neuvottelukunnan kokoonpanosta ja tehtävistä säädetään valtioneuvoston asetuksella.
  - o Pääjohtajan virka muutetaan määräaikaiseksi.
- Työryhmä esittää, että selvitetään mahdollisuudet koota valtakunnalliset museot ja niiden kehittämistoiminnot Valtion museot -kokonaisuudeksi. Tämä merkitsisi nykyisen lainsäädännön tarkistamista ja uutta kokonaisuutta koskevan lain ja asetuksen säätämistä. Laissa ja asetuksessa säädettäisiin museokokonaisuuden nimestä, asemasta, tehtävistä ja organisaatiosta, yksiköistä, henkilöstöstä ja kelpoisuusvaatimuksista.
- Työryhmä esittää, että valtioneuvosto käynnistää kokonaisvaltaisen selvityksen valtion kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kiinteistövarallisuuden hallinnoinnista. Selvitys koskee ainakin valtiovarain-, opetus-, ympäristö- ja puolustusministeriön hallinnonaloja. Selvitystyö tuloksena selviävät mahdolliset säädösvaikutukset.

## Esitysten taloudelliset vaikutukset

Työryhmän esitysten pääperiaatteena on, että Museoviraston kehittäminen tapahtuu voimassa olevien valtiontalouden kehysten puitteissa ottaen huomioon valtion tuottavuusohjelman asettamat tavoitteet.

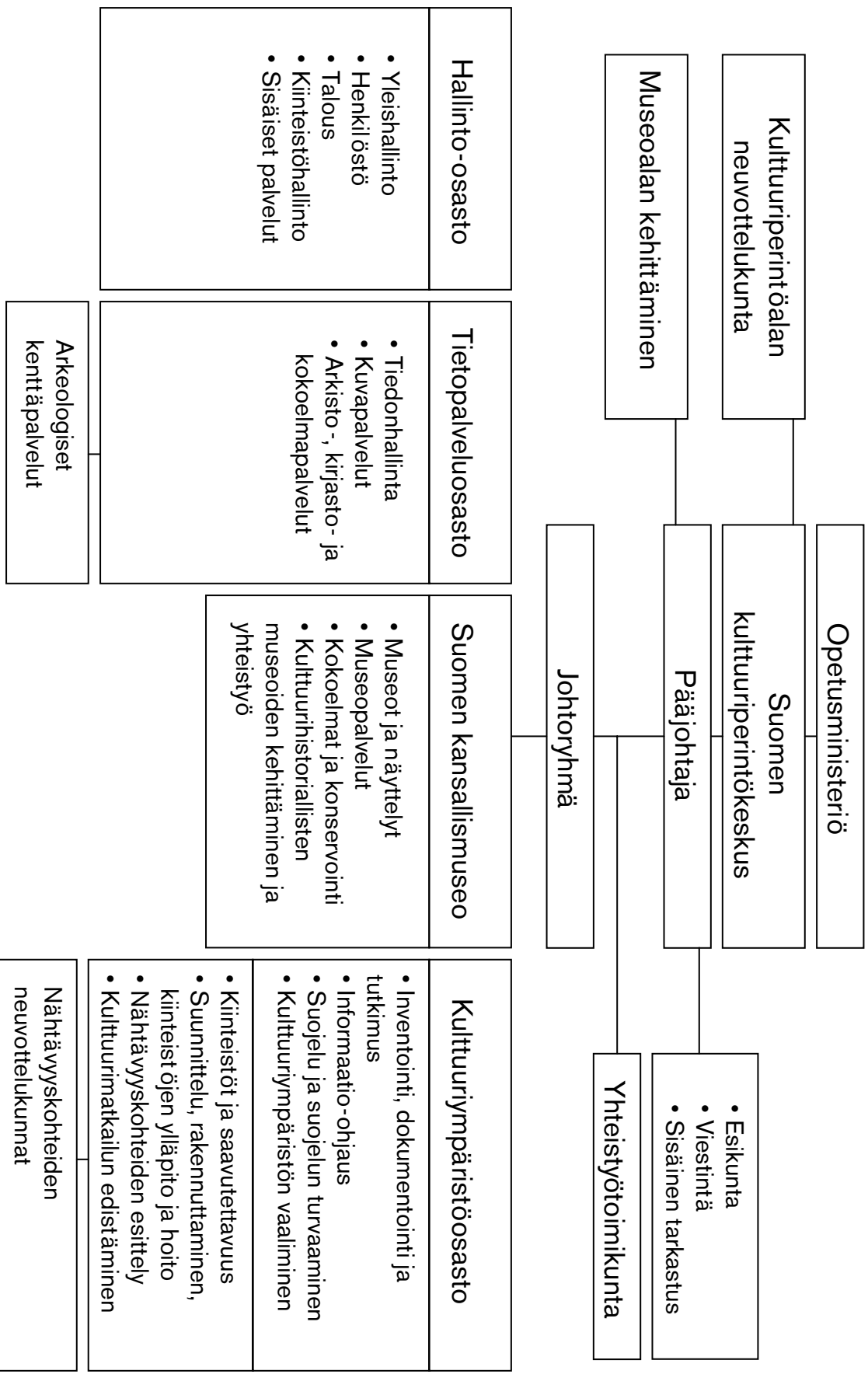
Kehittämis ehdotukseen sisältyy kuitenkin seuraavia asiakokonaisuuksia, joiden toteuttaminen edellyttää määrärahalisäyksiä:

- Seurantaryhmä esittää, että Museoviraston aluetoimistoverkostoa täydennetään vähintään Itä- ja Pohjois-Suomen toimipisteillä. Lisäksi selvitetään mahdollisuudet kolmen muun toimipisteen käynnistämiseen. Yhden toimipisteen kustannusvaikutus on vuositasolla n. 150 000 euroa. Yhteen toimipisteeseen sijoitetaan 4 virkaa.
- Seurantaryhmä esittää myös selvittäväksi mahdollisuudet sijoittaa Museoviraston kulttuuriympäristöalan asiantuntijoita perustettavaan uuteen valtion aluehallinto-organisaatioon. Tämän vaihtoehdon kustannusvaikutukset arvioidaan selvitystyön yhteydessä.
- Seurantaryhmä esittää valtion kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kiinteistöomaisuuden hallinnointia, hoitoa ja sen resursointia koskevan selvitystyön käynnistämistä opetusministeriön ja valtiovarainministeriön yhteistyönä. Museoviraston nykyisen kiinteistökannan korjaamisen ja ylläpidon vaatima lisärahoitustarve vuositasolla on n. 4 miljoonaa euroa.
- Museoviraston toimitilahankkeen jatkotyönä käynnistetään Suomen kansallismuseon keskusvaraston laajennuksen suunnittelu. Tavoitteena on, että keskusvaraston lisätilat saadaan käyttöön vuoteen 2013 mennessä. Hankkeen arvioidut rakentamis- ja suunnittelukustannukset vuosina 2010 - 2013 ovat 18 miljoonaa euroa. Vuosille 2012 - 2013 ajoittuvat varustamiskustannukset ovat arviolta noin 3 miljoonaa euroa. Toimintamenojen arvioitu kasvu vuodesta 2012 lähtien on n. 500 000 euroa/vuosi.
- Seurantaryhmä esittää valtioneuvoston harkittavaksi Suomen kansallismuseon uuden näyttely- ja toimintakonseptin toteuttamista osana itsenäisyyden 100-vuotisjuhlahanketta. Hankkeen suunnittelun yhteydessä tulee laatia arvio toteuttamiskustannuksista.

Lisäksi seurantaryhmä toteaa, että Museoviraston aineistojen digitointiin ja saatavuuden parantamiseen osoitetaan erillisrahoitusta osana Kansallinen digitaalinen kirjasto -hankkeen toteutusta vuosina 2008 - 2011.

# Museoviraston organisaatiomalli

(luonnos 8.10.2008)



## Eriävä mielipide

Museoviraston tehtäviä uudelleen organisoitaessa on pyrittävä riittävään selkeyteen ja hyvää johtamista sekä tuottavuutta edistävään organisaatioon.

Työryhmän ehdotukseen erillisen tietopalveluosaston perustamisesta emme voi yhtyä. Todellinen tilanne kokoelmien hallinnon, kartuttamisen ja hoidon vastuun osalta jää epäselväksi, ja olisi omiaan aiheuttamaan kitkaa toiminnassa. Tietopalveluosaston suunnitellut tehtävät ovat palveluluontoisia eikä niitä tehtävien erityisesti asiakkaille suuresta merkityksestä huolimatta tulisi muodostaa erilliseksi osastoksi. Tietopalvelut omana osastonaan aiheuttaisi epätasapainon viraston substanssitoimintojen ja hallinto- ja muiden aputoimintojen suhteen.

Esitämme Museoviraston toimintojen organisoimista kolmen ylijohdajan alaisuuteen. Tällöin tietopalvelut kuuluvat luontevimmin yleisen hallinnon yhteyteen.

Mikäli ehdotustamme ei jatkotyöskentelyssä toteuteta, katsomme että arkeologiset kenttäpalvelut tulisi erottaa tietopalveluiden yhteydestä.

Helsingissä 14.10.2008

Hallintojohtaja



Heikki Halttunen

Varaluottamusmies, henkilöstön edustaja



Rainer Larsson

## Eriävä mielipide

Mielestäni Museovirasto-selvityksen seurantatyöryhmässä on kyetty löytämään monta myönteistä ratkaisua Museoviraston kehittämiseksi. En kuitenkaan pidä esitettyä lopputulosta kaikilta osiltaan onnistuneena. Esimerkiksi Suomen kansallismuseon itsenäisen aseman korostaminen ja kehittämis ehdotukset ovat jääneet varsin pintapuolisen selvittelyn varaan.

Katson, että Museoviraston (Suomen kulttuuriperintökeskuksen) organisaation tulee rakentua kolmen osaston (Suomen kansallismuseo, kulttuuriympäristöosasto sekä yhtenä osastona toimiva hallinto- ja tietopalvelut) varaan. Tämä on perusteltua niin taloudelliselta kuin toiminnalliseltakin kannalta.

Seurantaryhmän esityksessä tietopalveluosasto on luonteeltaan palvelua tarjoava, ei sisältöjä tuottava. Mielestäni se on sekä tehtäviltään että vastuultaan osittain päällekkäinen Suomen kansallismuseon kanssa. Työryhmän työ on jäänyt selvästi kesken pohdittaessa koelmien vastuita ja asemaa organisaatiossa.

Arkeologisten kenttäpalvelujen eriyttäminen on mielestäni hyvä ratkaisu. Tulevaisuudessa sen tulisi olla substanssitoimintojen osalta mahdollisimman riippumaton toimija. Niin kauan kun arkeologiset kenttäpalvelut ovat osa virastoa, tulee tämän yksikön kuitenkin olla taloudellisesti vastuussa virastolle. Tavoitteena tulee olla kustannusvastaavuuden saavuttaminen. Tästä syystä katson, että arkeologiset kenttäpalvelut tulisi liittää mieluiten hallinto-osastoon.

Tietopalvelujen kehittäminen tulee olla läpäisevästi koko Museovirastoa koskeva tavoite. Käsittääkseni organisaatioehdotuksen mukaiset tietopalvelut voidaan hyvin sisällyttää osaksi hallinto-osastoa, joka muutoinkin vastaa virastoa palvelevista toiminnoista.

Museoalan kehittäminen -yksikön oikea asema organisaatiossa on myös jäänyt epäselväksi. Käsittääkseni johdonmukaisinta olisi sijoittaa museoalan kehittäminen osaksi Suomen kansallismuseota.

Työryhmä on ansiokkaasti kirjannut lukuisia kehittämis ehdotuksia, joista useat kuitenkin edellyttävät huomattaviakin lisäresursseja. Näiden tavoitteiden sekä Museovirastolle asetettujen mittavien tuottavuustavoitteiden välillä vallitsee sovittamaton ristiriita, jolle työryhmä ei valitettavasti ole löytänyt ratkaisua. Tästä syystä pidän esitystä valtion hallussa olevan kulttuurihistoriallisesti arvokkaan, tuloa tuottamattoman kiinteistöomaisuuden ylläpitoa ja hallintaa pohtivasta työryhmästä erittäin tarpeellisenä ja kiireellisenä.

Helsingissä 14. lokakuuta 2008



Maire Mattinen

## Valtiovarainministeriön edustajan kannanotto

Työryhmän ehdotusten mahdollista toteutusta silmällä pitäen esitän seuraavat näkökohdat:

- 1 Uudistyö täytyy sopeuttaa voimassa oleviin valtiontalouden kehyksiin. Kustannukset, jotka Museovirasto katsoo kiinteiksi, eivät tässä suhteessa ole erityisasemassa. Sama koskee muitakin lisämenotarpeiksi kirjattuja ehdotuksia, kuten Museoviraston nykyisen kiinteistökannan korjaamisen ja ylläpidon vuotuista rahoitustasoa. On myös syytä varautua siihen, että Museoviraston kokonaismenomenotasoa joudutaan alentamaan.
- 2 Hallituksen päättämän tuottavuusohjelman hallinnonaloittaiset henkilöstötyövuosimäärät muodostavat ehdottoman enimmäismäärän. Muutoinkin uudistyön täytyy noudattaa valtion tuottavuusohjelmaa ja sen linjauksia.
- 3 Museoviraston alueorganisaatiota ei tule laajentaa.

Alueorganisaation osalta on syytä muistaa, että sen toteutus aloitettiin ilman tarvittavia rahoituspäätöksiä. Tämän vuoksi koko kysymys tulisi selvittää uudelleen. Erityisesti on päästävä siihen, ettei Museoviraston ja maakuntamuseoiden toiminnassa olisi päällekkäisyyksiä. Työryhmä esittää ”myös selvitettäväksi mahdollisuudet sijoittaa Museoviraston kulttuuriympäristöalan asiantuntijoita perustettavaan uuteen valtion aluehallinto-organisaatioon”. Aluehallintohallinnon kehittämisprosessi ei näkemykseni mukaan ole vielä muotoutunut niin pitkälle, että tässä vaiheessa voisin ottaa kantaa tähän ehdotukseen. Selvää joka tapauksessa on, että tämäkin vaihtoehto tulee jo lähtökohtaisesti sopeuttaa Museoviraston olemassa olevien voimavarojen puitteisiin.

Erikseen todettakoon, että työryhmä esittää valtion kulttuurihistoriallisen kiinteistöomaisuuden kartoittamista ja luokittelemista ja sitä, että valtiovarainministeriö ja opetusministeriö asettaisivat yhdessä työryhmän, jonka tehtävänä olisi tehdä esitys kulttuurihistoriallisesti arvokkaan kansallisomaisuuden hallinnoinnista, hoidosta ja resurssoinnista. Loppuraportin liitteenä olevassa talous- ja tuottavuusjaoston raportissa ehdotetaan erityisen huomion kiinnittämistä myös siihen, että rakennuksiin liittyvät käyttötarpeet voisivat toteutua asianmukaisesti ja rakennusten säilymistä turvaavalla tavalla. Jaosto katsoo myös, että samassa yhteydessä tulisi tehdä esitys Museoviraston ja Senaatti-kiinteistöjen välisestä työnjaosta kyseisen kansallisomaisuuden hallinnassa ja ylläpidossa sekä laatia säädösehdotukset tarvittavien hallinnansiirtojen toteuttamiseksi hallinnollisesti tarkoituksenmukaisin menettelyin. Pidän näitä ehdotuksia erittäin tarpeellisina.



Arto Merimaa

## **Kannanotto 14.10.2008 Museovirasto-selvityksen loppuraporttiin**

Museovirasto-selvityksen seurantaryhmän loppuraportissa esitetään, että Museoviraston toimintamenomomentilla Suomen kansallismuseon käyttösuunnitelma siirretään päätösosasta selvityksosaan.

Parhaimmillaan muutos on tekninen ja siitä saattaa olla hyötyä Suomen kansallismuseolle jos se avaa joustavimmat mahdollisuudet kohdentaa nykyisiä Museoviraston resursseja jo pitkään erityisen vakavasta resurssipulasta kärsineille museoille.

Samaan joustavuuteen sisältyy myös riski päinvastaisesta kehityksestä. Muutos saattaa vaarantaa Suomen kansallismuseon mahdollisimman itsenäisen kehityksen.

Ajalta ennen omaa määrärahaa on lukuisia esimerkkejä siitä, miten museoiden määrärahoja on vähennetty Museoviraston sisäisen budjetin laatimisen yhteydessä ja varat on käytetty Museoviraston muihin kehittämishankkeisiin. Näihin on myös käytetty museoiden tuottamia tuloja. Suomen kansallismuseon määrärahat koostuvat näyttelyiden rakentamisesta ja museoiden avoinnapidosta ja näyttävät ulkopuolisista helposti suurilta. Johtoryhmässä Suomen kansallismuseon ylijohtaja on yksin puolustamassa museoiden toimintaa muun Museoviraston hankkeita vastaan.

Olen vuodesta 2000 lähtien ollut sitä mieltä, että Suomen kansallismuseota voidaan parhaiten kehittää niin, että siitä muodostetaan suoraan opetusministeriön alainen viranomaisen valtion taidemuseon tapaan. Tämä olisi myös sopusoinnussa yleisen pohjoismaisen ja eurooppalaisen kehityksen kanssa. Toiseksi paras ratkaisu olisi koota kaikki valtion museot yhdeksi kokonaisuudeksi, mihin loppuraportissa viitataan. Museoviraston toimiala on nykyään niin monialainen, ettei toiminnan eri lohkoja voida hoitaa ja kehittää tasapainoisesti niiden omat tehtävät ja toimintaympäristöt huomioon ottaen.



Ritva Wäre  
Suomen kansallismuseon ylijohtaja



**Museovirasto-selvityksen seurantaryhmä**

**Talous ja tuottavuusjaoston loppuraportti**

## Sisältö

<b>1</b>	<b><u>Yleiskatsaus Museoviraston talouteen vuosina 2005–2007</u></b>	<b>50</b>
1.1	Rahoituksen rakenne	50
1.2	Maksullinen toiminta	51
1.3	Resurssit ja niiden jakautuminen eri tavoitekokonaisuuksiin	51
1.4	Palvelukeskushankeen nykytilanne Museovirastossa	55
<b>2</b>	<b><u>Budjetointi ja kustannusseuranta</u></b>	<b>57</b>
2.1	Budjetointi	57
2.2	Sisäisen budjetoinnin prosessi	58
2.3	Kustannusseuranta	60
2.4	Kustannusten ennakointi ja määrärahas seuranta	62
2.5	Museoviraston talouden kehittäminen	63
2.6	Museoviraston kehys valtiontalouden kehyksissä	64
<b>3</b>	<b><u>Maksullinen palvelutoiminta Museovirastossa</u></b>	<b>65</b>
3.1	Muinaismuistolain 13 § ja 15 §: mukaiset suoritteet	66
3.2	Pääsymaksutuotot	66
3.3	Tilojen ja laitteiden vuokraus toiminta	69
3.4	Museokauppa- ja -kahvilatoiminta	69
3.5	Muut erät	71
<b>4</b>	<b><u>Tuottavuusohjelma</u></b>	<b>73</b>
4.1	Museoviraston henkilöstö ja henkilötyövuodet	73
4.2	Tuottavuusohjelma Museovirastossa	74
4.3	Ulkoistaminen: kiinteistö-, vahtimestari- ja siivouspalvelut sekä näyttelyiden valvonta	76
<b>5</b>	<b><u>Suomen kansallismuseon resurssit osana Museoviraston taloutta</u></b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b><u>Museoviraston toiminta kiinteistöyksikkönä</u></b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b><u>Hankintatoimi Museovirastossa</u></b>	<b>87</b>
	<b><u>Liitteet</u></b>	

# Johdanto

Osana Museovirasto selvityksen seurantaryhmän toimintaa on talous- ja tuottavuusjaosto tehnyt tämän melko kattavan ja yksityiskohtaisen loppuraportin toimeksiantonsa piiriin kuuluneista kokonaisuuksista. Tässä on käsitelty eri Museoviraston toiminta-alueita, joilla on keskeistä taloudellista merkitystä. Jaoston puheenjohtajana on toiminut Janne Puhakka (OPM), sihteerinä Eeva Kukko (MV) ja jäseninä Heikki Halttunen (MV), Kari Nikkanen (MV), Päivi Salonen (OPM) ja Tiina Eerikäinen (OPM). Pysyvänä asiantuntijana jaoston työhön on osallistunut talouspäällikkö Terho Koivistoinen (MV), minkä lisäksi muita asiantuntijoita on kuultu kulloinkin käsiteltävään aiheeseen liittyen. Jaosto kiittää kaikkia työhön osallistuneita.

Loppuraportti on liitetty varsinaisen seurantaryhmän loppuraporttiin sellaisenaan mutta jaosto suosittaa, että Museoviraston johto käsittelee tämän raportin kokonaisuudessaan erikseen ja ottaa kehittämistyössään esitetyt kehittämissuosituksen huomioon.

# 1 Yleiskatsaus Museoviraston talouteen vuosina 2005–2007

## 1.1 Rahoituksen rakenne

Museoviraston rahoitus oli vuonna 2007 yhteensä noin 26,8 milj. euroa, vuonna 2006 24,9 milj. euroa ja vuonna 2005 23,9 milj. euroa. Tärkein rahoituslähde oli valtion talousarviosta myönnetty toiminta- ja muut määrärahat, jotka muodostivat 88 % koko vuoden 2007 rahoituksesta. Vuonna 2007 Museoviraston talousarvion ulkopuolisen rahoituksen osuus oli noin 12 %.

Vastaavasti vuonna 2006 toiminta- ja muut määrärahat olivat 90 % vuoden 2006 rahoituksesta. Vuonna 2006 Museoviraston talousarvion ulkopuolisen rahoituksen osuus oli 10 %.

Museoviraston talousarvion ulkopuolisen rahoituksen määrä oli vuonna 2007 noin 3,21 miljoonaa euroa. Ulkopuolinen rahoitus jakaantui muinaismuistolain 13 §:n ja 15 §:n mukaisen rahoitukseen, TE-keskusten rahoituksen ja muiden rahoittajien osuuteen.

Vuonna 2007 valtion talousarviossa ja lisätalousarvioissa opetusministeriön hallinnonalalta Museoviraston toimintaan myönnettiin 23 milj. euroa. Tästä Museoviraston toimintamenoihin myönnettiin yhteensä 17,06 milj. euroa. Suomen kansallismuseon osuus oli 5,77 milj. euroa ja Museoviraston muiden toimintamenojen osuus 11,29 milj. euroa. Museovirasto sai muuta hallinnonalan budjettirahoitusta yhteensä noin 5,89 miljoonaa (v. 2006 5,45 milj.) euroa, josta Museoviraston rakennuttamishankkeille osoitettu investointimomentti 75 oli suuruudeltaan 1,27 milj. euroa, erät avustukset olivat 1.1 milj. euroa, taiteen veikkausvoittovaroista Museovirasto sai 0,8 milj. euroa ja kalustohankintamomentilta 0,8 milj. euroa. Työministeriö rahoitti vuonna 2007 Museoviraston toimintaa valtion talousarvion kautta noin 0,67 milj. eurolla.

Museoviraston toiminta on jaettu 8:ään ”sisällölliseen” tavoitekokonaisuuteen ja yhteen hallinnolliseen kokonaisuuteen. Alla olevassa taulukossa hallinnollinen kokonaisuus on ns. vyörytetty kahdeksalle tavoitekokonaisuudelle. Tavoitekokonaisuudet 1–4 ovat ns. ydinprosesseja ja 5–8 ”tukitoimintoja”. Tavoitekokonaisuuksista on esitetty yksityiskohtaisempi erittely liitteessä 2.

Tavoitekokonaisuudet	Htv:t 2007	Htv:t 2006	Muu- tos % 07/06	Kustan- nukset 1 000 € 2007	Kustan- nukset 1 000 € 2006	Muu- tos % 07/06	Tuotot 1 000 € 2007	Tuotot 1 000 € 2006	Muu- tos % 07/06
1 Kokoelmat ja kiinteä kulttuuriperintö	138,9	145,0	-4	11 365	10 406	9	1 541	1 213	27
2 Viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut	50,2	48,3	4	2 669	2 602	3	199	132	51
3 Tiedon tuottaminen ja tutkimus	66,5	56,3	18	3 296	2 334	41	1 578	1 192	32
4 Näyttelyt ja tietopalvelut	95,3	106,5	-11	4 746	5 072	-6	1 381	1 520	-9
5 Viestintä ja markkinointi	8,8	9,0	-2	703	810	-13	11	2	450
6 Maksullinen tukitoiminta	15,0	14,1	6	1 336	1 302	3	1 460	1 467	0
7 Museoviraston sisäisen toiminnan laadun kehittäminen	26,3	29,6	-11	1 289	1 380	-7	6	0	
8 Henkilöstön osaamisen ja suorituskyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen	10,6	10,6	0	588	587	0	10	11	-9
<b>Yhteensä</b>	<b>411,6</b>	<b>419,4</b>	<b>-2</b>	<b>25 992</b>	<b>24 493</b>	<b>6</b>	<b>6 186</b>	<b>5 537</b>	<b>12</b>

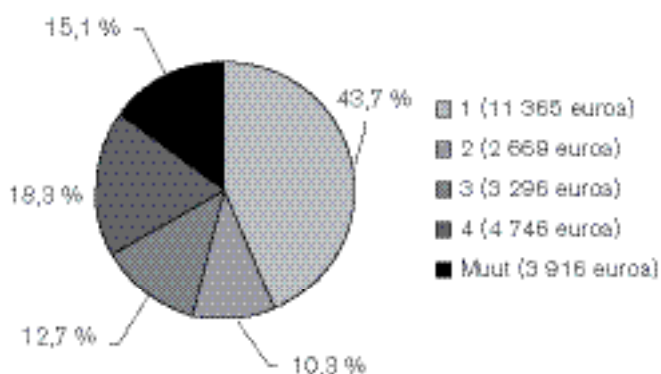
## 1.2 Maksullinen toiminta

Museoviraston toiminta jakautuu varsinaiseen ja maksulliseen toimintaan. Vuosina 2005–2007 Museovirastossa maksulliseen toimintaan on käytetty noin 30 % henkilötöyvuosista ja varsinaiseen toimintaan puolestaan 70 %. Vuonna 2007 maksullisen toiminnan tuotot yhteensä olivat 4,07 miljoonaa euroa ja kulut yhteensä olivat 6,52 miljoonaa euroa. Kulut sisältävät maksullisen toiminnan osuuden yhteiskustannuksista, joka on 2,16 miljoonaa euroa. Yhteiskustannukset koostuvat osasta tukitoimintojen kustannuksia, poistoista, koroista ja muista yleiskustannuksista. Kustannusvastaavuus on koko maksullisessa toiminnassa 63 %. Maksullista palvelutoimintaa ja siitä aiheutuvia tulo- ja kulueriä on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin luvussa 3.

## 1.3 Resurssit ja niiden jakautuminen eri tavoitekokonaisuuksiin

Ydinprosesseihin (tavoitekokonaisuuksiin) 1–4 käytetyt henkilötöyvuodet ovat pysyneet 85 % tasolla ja vastaavasti tukiprosesseihin käytetyt henkilötöyvuodet noin 15 prosentissa.

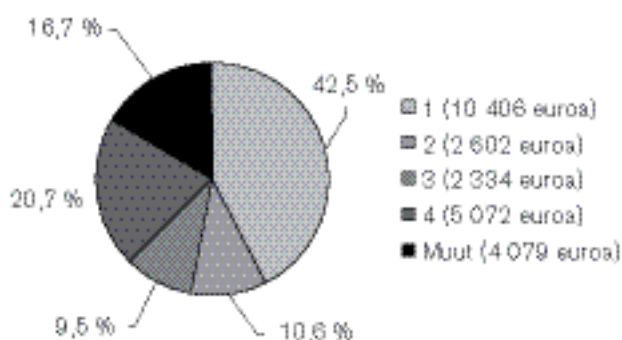
**Varsinainen ja maksullinen toiminta 2007**



Prosessien kulut 2007 yhteensä 25 992 € (1 000 €):

- 44 % kokoelmat ja kiinteä kulttuuriperintö (1)
- 18 % näyttelyt ja tietopalvelut (4)
- 13 % tiedon tuottaminen ja tutkimus (3)
- 10 % viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut (2)
- 15 % muut tukiprosessit yht. (5–8)

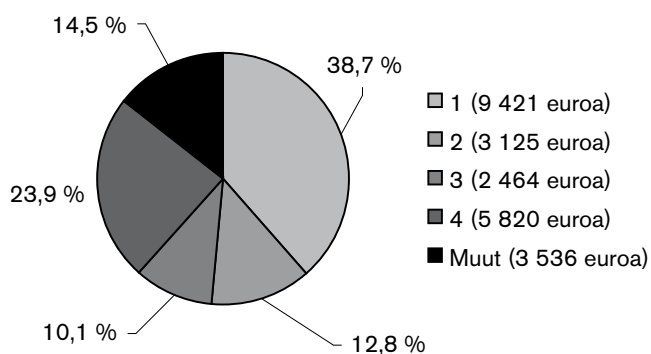
**Varsinainen ja maksullinen toiminta 2006**



Prosessien kulut 2006 yhteensä 24 493 € (1 000 €):

- 43 % kokoelmat ja kiinteä kulttuuriperintö (1)
- 21 % näyttelyt ja tietopalvelut (4)
- 11 % viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut (2)
- 9 % tiedon tuottaminen ja tutkimus (3)
- 16 % muut tukiprosessit yht.

**Varsinainen ja maksullinen toiminta 2005**



Prosessien kulut 2005 yhteensä 24 366 € (1 000 €):

- 39 % kokoelmat ja kiinteä kulttuuriperintö (1)
- 24 % näyttelyt ja tietopalvelut (4)
- 3 % viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut (2)
- 10 % tiedon tuottaminen ja tutkimus (3)
- 15 % muut tukiprosessit yht. ydinprosessille (5–8)

Edellä esitetyistä kuvioista on nähtävissä, että ydinprosessien 1–4 kulut ovat pysyneet 85 % tasolla ja vastaavasti tukiprosessien kulut 15 prosentissa tarkastelujaksolla 2005–2007. Lisäksi on huomioitava, että kuvioissa esitetyt ydinprosessit 1–4 ja tukiprosessit 5–8 sisältävät tavoitekokonaisuuden 9 (hallinnolliset ja välillisten henkilöstökustannusten toiminnot) erät vyörytettynä. Vyörytykset on laskettu aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kukin toiminto on saanut vyörytyksiä omien henkilötyövuosien, kulujen ja tuottojen suhteessa.

Liitteissä 1 ja 2 on eritelty tarkemmin eri tavoitekokonaisuuksien henkilötyövuosimäärät, kulut ja tulot.

## Suurimmat erät ja muutokset

### **Tavoitekokonaisuus 1: Kokoelmat ja kiinteä kulttuuriperintö**

Kokoelmat ja kiinteä kulttuuriperintö koostuu kolmesta keskeisestä alueesta;

- a kokoelmien kartuttaminen, ylläpito ja konservointi (toiminnot 5201–5204)  
Vuonna 2007 kokoelmien kartuttamisen, ylläpidon ja konservoinnin (5201–5204) henkilötyövuosia oli 50 ja kuluja yhteensä noin 2,5 miljoonaa euroa. Vuosina 2005–2006 henkilötyövuodet ja kulut olivat samaa suuruusluokkaa.
- b kulttuuriympäristökohteiden rakentaminen, Museoviraston kiinteän kansallisomaisuuden ylläpito ja muinaisjäännösten hoito (toiminnot 5205–5210)  
Vuonna 2007 kulttuuriympäristön kohteiden rakentamisen, Museoviraston kiinteän kansallisomaisuuden ylläpidon ja muinaisjäännösten hoidon (5205–5210) henkilötyövuosia oli 72 ja kuluja 7 miljoonaa euroa. Kulut kasvoivat 19 prosenttia vuodesta 2006.
- c muiden kuin Museoviraston omistuksessa olevaan kansallisomaisuuteen kohdistuva rakentaminen (toiminto 5211).  
Muiden kuin Museoviraston omistuksessa olevaan kansallisomaisuuteen kohdistuvaan rakentamisen (5211) resursoitiin noin 11 henkilötyövuotta ja kuluja syntyi 1,5 miljoonaa euroa vuonna 2007. Vuoteen 2006 verrattuna henkilötyövuodet vähenivät 5:llä ja kulut vähenivät 11 %.

Tavoitekokonaisuus 1 kokonaiskulut ovat kasvaneet tarkastelujaksolla 2005–2007 noin 10 %.

### **Tavoitekokonaisuus 2: Viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut**

Viranomaistoimintaan ja asiantuntijapalveluihin käytetyt henkilötyövuodet laskivat 18 % vuodesta 2005 vuoteen 2006 ja vastaavasti kulut vähenivät 17% vuodesta 2005 vuoteen 2006. Tämä selittyy osittain sillä, että toimintojen sisältöjä/luokituksia tarkistettiin ja muutettiin, mikä vaikuttaa vuosien vertailukelpoisuuteen. Vuosien 2006 ja 2007 muutokset olivat puolestaan maltillista kasvua 3–4 % vastaavissa erissä.

### **Tavoitekokonaisuus 3: Tiedon tuottaminen ja tutkimus**

Tiedon tuottamiseen ja tutkimukseen käytetyt henkilötyövuodet ovat kasvaneet tarkastelukaudella vuosittain 16–18 %, ja vastaavasti kulut ovat nousseet vuodesta 2006 vuoteen

2007 noin 40 %. Tämän huiman nousun selittää suurelta osin Mml 13 § ja 15 § mukaiset tutkimukset, joiden volyymi on kasvanut. Suurimmat yksittäiset henkilötövuosien ja kulujen kasvumuutokset vuonna 2007 ovat Mml 15 § mukaisissa suoritteissa (toiminto 7351); kiinteiden muinaisjäännösten ja vedenalaisten kohteiden tutkimuksissa; henkilötövuosien kasvua 64 % ja kulujen kasvua 121 % sekä Mml 13 § mukaiset suoritteet kulttuuriperinnön inventointi (toiminto 7352); henkilötövuosien kasvua 121% ja kulujen kasvua 214 %.

#### **Tavoitekokonaisuus 4: Näyttelyt ja tietopalvelut**

Näyttelyiden ja tietopalveluiden henkilötövuodet ovat vähentyneet vuosina 2005–2007 31:llä ja vastaavasti kulujen vähennys on ollut noin 1 milj. euroa. Suurimmat muutokset vuonna 2007 ovat toiminnoissa 7457 Museoiden ja linnojen avoinnapito; henkilötövuosien vähennys 22 % ja kulujen vähennys 18 %. Vähennys aiheutui Hämeen linnan ja Olavinlinnan toimintojen yhdistämisestä ja sekä hallinto- että avoinnapitotoiminnan kehittämisestä aiheutuneista säästöistä. Museoiden avoinnapidon henkilöresursseja on vähennetty jonkin verran ja niistä osa on suunnattu erityisesti lapsille tarkoitettuun opetus- ja opastustoimintaan näyttelyissä ja työpajoissa.

#### **Yleishallinnon ja muiden jakamattomien erien vyörytykset muille tavoitekokonaisuuksille**

Kokonaisuus 9 koostuu yleishallinnollisista toiminnoista ja välillisistä henkilökustannusten toiminnoista. Lisäksi laskelmaan on sisällytetty poistot, vaihto- ja käyttö-omaisuuden korot ja vähennetty tase-erille kirjatut toiminnot.

Kokonaisuuden 9 vyöryttävät henkilötövuodet olivat vuonna 2007 118 henkilötövuotta, vyöryttävät kulut olivat kokonaisuudessaan määrältään 9,3 milj. euroa ja tuotot 0,063 milj. euroa. Nämä erät on laskelmissa vyörytetty ydinprosesseille (1–4) ja tukiprosesseille (5–8). Vyöryttävät henkilötövuodet ovat olleet vuonna 2005 141,2 henkilötövuotta ja vuonna 2006 125,6 henkilötövuotta. Vyöryttävät henkilötövuodet ovat vähentyneet vuonna 2006 11 % ja vuonna 2007 edelleen 6 % edellisestä vuodesta. Vastaavasti kokonaisuuden 9 vyöryttävät kulut olivat vuonna 2006 8,9 miljoonaa euroa ja vuonna 2005 9,7 miljoonaa euroa.

<b>Vyörytysten osuus kokonaisuudesta</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Henkilötövuodet	33,7 %	29,9 %	28,6 %
Kulut	39,9 %	36,3 %	35,9 %
Tuotot	1 %	2 %	1 %

#### **Suurimmat erät tavoitekokonaisuus 9:ssä vuonna 2007**

##### **Kiinteistöt**

Museovirasto on kiinteistöomaisuuden haltijavirasto, jolla on hallinnassaan merkittävä määrä kiinteistöjä. Museovirastolle vuokrattujen kiinteistöjen ja toimitilojen ylläpidon kustannukset (toiminto 5913, Nervanderinkatu, KUMU ja Kulttuuritalo) olivat yli 2,4 miljoonaa euroa, Museoviraston muiden kuin kansallisomaisuuteen kuuluvien kiinteistöjen ylläpidon kustannukset (toiminto 5912) olivat 0,37 miljoonaa sekä toimitilojen suunnitteluun ja muutoksiin liittyvien toimenpiteiden kustannukset (toiminto 5914) olivat yli 0,7 miljoonaa



euroa. Edellä mainitut kiinteistöille kirjatut kulut olivat yhteensä yli 3,5 miljoonaa euroa. Museoviraston kiinteistötoimea on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin luvussa 6.

#### **Vuosilomat, lomarahavapaat, säästövapaat**

Vuosilomat, lomarahavapaat, säästövapaat (toiminto 5921) olivat suuruudeltaan yli 1,6 miljoonaa euroa ja maksullisen toiminnan vastaavat erät (toiminto 7981) olivat 0,97 miljoonaa euroa. Yhteensä lomien ja lomarahavapaiden osuudet olivat noin 1,7 miljoonaa euroa.

#### **Sairaus**

Sairauteen kohdistuvat kulut (toiminto 5922) olivat 0,41 miljoonaa euroa ja vastaavasti maksullisen toiminnan puolella (toiminto 7982) 0,18 milj. euroa. Toiminnot olivat yhteensä noin 0,43 miljoonaa euroa (v. 2006 0,5 milj.). Museoviraston sairausajan palkat, ovat 2,8% palkkasummasta, joka on täsmälleen sama kuin valtiolla keskimäärin. Myös sairaspöissaolopäivien määrä (8,8 päivää/htv) on sama kuin valtion keskimääräinen.

#### **Yleishallinnolliset toiminnot**

Yleishallinnolliselle toiminnolle (5905) on kohdistettu vuonna 2007 1.09 miljoonaa euroa. Toimistotehtävät ja perusasiakaspalvelu (5902) oli 0,67 miljoonaa euroa.

Atk-tuki ja infrastruktuuri (5903) olivat 0,56 miljoonaa euroa. Taloushallintotehtävät (5904) olivat 0,55 miljoonaa euroa.

#### **Vyörytetyt lisäkustannukset**

Vyörytetyt lisäkustannukset olivat vuonna 2007 0,4 miljoonaa euroa. Lisäkustannukset koostuvat poistoista, vaihto- ja käyttöomaisuuden koroista ja vähennetyistä tase-erille kirjatuista toiminnoista. Vertailuna mainittakoon, että vastaavat erät olivat vuonna 2006 0,9 miljoonaa euroa ja vuonna 2005 0,96 miljoonaa euroa. Vuoden 2007 lisäkustannusten vähennys 0,4 miljoonaan johtuu tase-erille kirjattujen toimintojen (käyttöomaisuushankinnat Suomen Merimuseolle) suuresta määrästä, jotka vähennetään kyseisessä laskelmassa.

Liite 1: Tavoitekokonaisuudet 1–8 vuosilta 2005–2007 avattuna (vyörytetyt tiedot) ja info-tietona tavoitekokonaisuus 9

Liite 2: Tavoitekokonaisuudet 1–8 vuosilta 2005–2007 (vyörytetyt tiedot)

Liite 3: Taulukko maksullinen toiminta yhteensä 2007

#### **Kehittämisehdotukset**

Jaosto katsoo, että

- Museoviraston johdon tulisi analysoida ydinprosesseja ja niihin käytettyjä resursseja ja pohtia niiden avulla tulevaisuuden tavoitteita ja priorisointeja.

### **1.4 Palvelukeskushankeen nykytilanne Museovirastossa**

Talous- ja henkilöstöhallinnon tuottavuus- ja palvelukykyä pyritään lisäämään siten, että virasto siirtyy marraskuussa 2009 Hämeenlinnan Valtiokonttorin palvelukeskuksen asiakkaaksi erikseen tehtävän palvelusopimuksen mukaisten tehtävien osalta.

Opetusministeriön palvelukeskushankkeen ohjausryhmän toteuttama kustannushyö-

tyanalyysi osoitti viraston talouden ja henkilöstöhallinnon tilan olevan tehokkuudeltaan hyvää keskitasoa. Virastossa käytetään v. 2008 tehdyn selvityksen mukaan taloushallintotehtäviin 18,3 henkilötyövuotta ja henkilöstöhallintotehtäviin 12,32 henkilötyövuotta. Näistä taloushallintoon liittyvistä tehtävistä 5,7 henkilötyövuotta tehdään viraston hallinto-osastolla ja muilla osastoilla 12,6 henkilötyövuotta. Henkilöstöhallintoon kuuluvista tehtävistä vastaavasti hallinnossa 4,2 ja osastoilla 8,12 henkilötyövuotta.

Palvelukeskushankkeen ohjausryhmä on arvioinut talouden osalta saavutettavan tuottavuushyödyn olevan 25 % ja henkilöstöhallinnon osalta 19 %. Toisaalta on huomiotava sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintaan liittyvien uusien tehtävien vaativan henkilöstöresursseja ja samoin palkkausjärjestelmien kehittäminen on jatkuvaa työtä, johon ei palvelukeskus tai Personec FV voi tarjota ratkaisua. Taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon järjestelmiä on uusittu palvelukeskushankkeesta riippumatta ja henkilöstöhallinnon ja talouden järjestelmät on todettu palvelukeskushankkeen yhteydessä parhaiten ja pisimmälle kehittyneiksi opetusministeriön hallinnon alalla, joten uusien järjestelmien kautta tuottavuushyötyjä tuskin on saavutettavissa.

Taloushallinnon ja henkilökunnan määrä on tehtäviin nähden niukka. Palvelukeskushankkeen osalta viraston sisäisessä työryhmässä parhaillaan selvitetään miten virastoon jäävät tehtävät hoidetaan. Samalla selvitetään hyvää Valtion henkilöstöpolitiikkaa noudattaen henkilöstön asema. Yksi henkilöstöhallinnon virkamies jää eläkkeelle v. 2010 mennessä, muita vähennyksiä on tässä vaiheessa vaikea arvioida.

## 2 Budjetointi ja kustannusseuranta

Tässä luvussa käsitellään Museoviraston sisäisten talouden prosessien kehittämistarpeita. Sisäisen laskennan kehittäminen (niin itse järjestelmien kuin niiden osaavan käytön näkökulmasta) on yksi keskeinen edellytys toiminnan tehokkuuden analysoinnille ja toiminnan painopisteiden, resurssien ja määrärahojen suunnittelun ja seurannan kytkemiselle toisiinsa. Jaosto näkee kehittämistarvetta mm. pysyväisluonteisten kustannusten budjetoinnissa, Museoviraston sisäisen budjetoinnin prosessissa sekä kustannus- ja määrärahasurannassa. Jaosto pitää myös tarpeellisena, että talousyksikössä resurssia kohdistetaan talouden koordinointi- ja kehittämistyöhön.

### 2.1 Budjetointi

Museoviraston momentilla kustannusten nousu on joinain vuosina jäänyt talousarvioon alimitoitetuksi esimerkiksi vuokrien ja työterveyskustannusten osalta. Tämä on johtanut siihen, että budjetoidut määrärahat eivät ole riittäneet vuoden loppuun asti. Lisää rahaa kustannusten nousun kattamiseksi on haettu lisäbudjetissa, jossa sitä on joskus saatukin. Ongelma kuitenkin on, että lisäys on ollut kertaluontoinen, eikä se ole jäänyt kehykseen. Vastaava ongelma on ollut edessä jälleen seuraavana vuonna.

Kustannusten nousun budjetointi koskee erityisesti kiinteistömenoja (energia- ja vuokramenot) ja palkkausjärjestelmän mukaisia henkiosankorotuksia (VES/TES-korotukset tulevat kehykseen). Myös ostopalveluiden kustannusten nousu täytyy budjetoida, mikä tulee ottaa huomioon myös toiminnan ulkoistamisratkaisuissa.

Budjetoinnissa täytyy ottaa huomioon kustannusten nousu täysimittaisena. Ongelmana on, että kun kustannukset kasvavat joka vuosi, eikä niitä huomioida Museoviraston budjetikehyksessä, johtaa se siihen että ne pienentävät jatkuvasti viraston toimintaan jäävää määrärahan osuutta. Tämä kaventaa vuosi vuodelta Museoviraston toimintamahdollisuuksia.

### Kehittämisehdotukset

Jaosto esittää, että:

- Viraston sisäisessä budjetoinnissa tulee huomioida tiedossa olevien kiinteiden kustannusten nousu täysimääräisesti (tapauksissa, joissa mitoitukset eivät ole kehyksessä tulee nämä erät kuitenkin huomioida sisäisessä budjetissa muuta toimintaa vähentävästi).

- Valtiontalouden kehyspäästösten yhteydessä tulisi kiinteiden kustannusten nousut (vuokrat, energiat, ostopalvelut) huomioida täysimääräisenä.

## 2.2 Sisäisen budjetoinnin prosessi

Budjetointiprosessi käynnistyy kun talousarvio vahvistetaan. Lähtökohtana ovat Museoviraston johtoryhmässä osastoille ja erillislaitoksille asetetut kehyssummat. Talousarviossa vahvistetut lisäykset kohdennetaan siinä mainittuihin kohteisiin. Muuten kehyssumma on yleensä edellisen vuoden suuruusluokkaa ja se kohdennetaan laskennallisen kaavan mukaan, edellisvuotta vastaavassa suhteessa vastuualueille.

Taloussyksikkö kokoaa Museoviraston sisäisen budjetin osastojen ja erillislaitosten johtajien allekirjoittamien budjettiesitysten pohjalta. Vastuualueiden budjetit laaditaan kuluryhmän tarkkuudella ja henkilöstökulujen osalta eräiltä osin liikekirjanpidon tilin tarkkuudella.

Viraston toimintaa ja taloutta ohjaa nelivuotinen Toiminta- ja taloussuunnitelma, jossa on esitetty lisäystarpeet kehukseen. Osastot ja yksiköt laativat (TTS:ään perustuvat, mutta myöhemmin täsmennetyt) seuraavan vuoden talousarvioesitykset edellisen vuoden alussa, jolloin ne saadaan mukaan ministeriötason tulosneuvotteluihin. Osa viraston talousarvioesitykseen kirjatusta painotuksista edellyttää lisäyksiä kehukseen, osa taas mahtuu edellisen kehuksen sisään, mutta vaatii erityistä panostusta ja ne tulisi ottaa paremmin huomioon sisäistä budjettia jaettaessa. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat tehdään toimintavuoden alussa sisäisen budjetin vahvistamisen jälkeen.

### Museoviraston sisäisen budjetin laatimisaikataulu

<i>Syyskuu</i>	hallitus antaa talousarvioesityksen eduskunnalle, joka toimii pohjana Museoviraston budjetille.
<i>Joulukuu</i>	johtoryhmässä päätetään osastojen ja erillislaitosten kehyssummista (noin viikko 50)
<i>Joulukuu</i>	taloussyksikkö kokoaa budjettipohjat ja laatii budjetointiohjeet sekä toimittaa budjettipohjat ohjeineen ja liitteineen yksiköille (noin viikko 50)
<i>Joulukuu</i>	osastot ja erillislaitokset laativat vuosibudjettinsa ja toimittavat ne osastoittain hyväksytyinä taloussyksikköön (noin viikko 51)
<i>Joulukuu</i>	taloussyksikkö kokoaa viraston vuosibudjetin (noin viikko 51)
<i>Joulukuu</i>	johtoryhmä käsittelee Museoviraston vuosibudjettia
<i>Joulu-/tammikuu</i>	Museoviraston vuosibudjetti vahvistetaan

Ongelma tällä hetkellä on, ettei sisäisen budjetin jaolla ole riittävää yhteyttä toiminnan suunnitteluun, esimerkiksi tulossopimuksessa esitettyihin painopisteisiin tai toimintasuunnitelman tavoitteisiin. Tämän vuoksi ainoastaan kehukseen lisäyksiä saatuihin toimiin kohdistetaan resursseja, mutta kaavanmukainen sisäisen budjetin jako ei huomioi kehuksen sisään mahtuvia, panostusta vaativia painopisteitä. Nykytilanteessa kaikilla osastoilla ja yk-

siköillä on joka vuosi hiukan rahaa omien painopisteidensä toteuttamiseen, mutta suurempiin kehittämishankkeisiin ei ole resursseja. Nykyinen järjestelmä edistää pitäytymistä vanhoissa toimintamalleissa ja hidastaa Museoviraston reagointimahdollisuuksia yhteiskunnan sille asettamiin uusiin tehtäviin ja sitä kautta sen toiminnan vaikutuksien aikaansaamista.

Toisaalta Museoviraston budjettiin sisältyy varsin vähän, ns. jaettavissa olevia vapaita varoja. Tämä johtuu mm. siitä, että Museovirastolle asetetut tavoitteet ja siitä seurannut toiminnan kasvu on ollut vuosia nopeampaa kuin toimintaan osoitettujen määrärahojen lisääntyminen. Seurauksena on ollut, että entistä suurempi osuus rahoituksesta joudutaan käyttämään henkilöstökuluihin. Tämä kehitys on johtanut siihen, että Museoviraston käytettävissä olevat varat on jouduttu budjetissa kohdentamaan lähes sata prosenttisesti kiinteisiin menoihin, jolloin jaettavissa olevien vapaiden varojen osuus nousee enimmillään noin 5 %:iin, jos siihenkään.

Koko Museoviraston osalta voi todeta myös, että rahoituksen niukkuus ilmenee koko viraston tasolla siten, ettei toimintamenomäärärahoja jää varsinkaan muun Museoviraston momentilta säästöön. Suomen kansallismuseon viime vuoden (2007) lopun säästyneet rahat on tarkoitus käyttää Merimuseon menoihin.

Jos tarkastellaan vapaiden rahojen määrä kuluryhmittäin koko viraston tasolla, se voisi olla karkeasti ottaen vuoden 2008 budjetin osalta seuraava arvio, joka on vain suuntaa antava ja voidaan todennäköisesti ainakin joiltain osin kyseenalaistaa tarkemmin tutkittaessa.

Kansallisomaisuuden määräraha (2008) on 100 800 euroa. On makuasia, onko osa siitä vapaasti käytettävissä, joka tapauksessa kyseessä olisi varsin pieni summa.

Aineiden ja tarvikkeiden määräraha on 1 393 500 euroa. Se sisältää nykyään vain välttämättömiä menoja, joten ehkä maksimissaan 20 % on vapaita varoja. Määräraha riittää käytännössä kuitenkin toiminnan tarpeisiin vain niukasti.

Henkilöstö- ja palkkakulut sivukuluineen määräraha 13 296 100 euroa on kiinteäluonteinen, pois lukien noin 10 % määräaikaisista palkoista (1 550 600 e), eli noin 155 600 euroa. Lisäksi voi olla joitakin virkoja täyttämättä.

Palvelujen ostojen määräraha 2 691 600 euroa sisältää suurelta osin pakollisia korjaus- ja kunnossapitopalveluita ym. henkilöstöpalveluja, joten niihinkään ei voitane sisältyä kuin enintään 15 % vapaasti käytettävissä olevia varoja vuositasolla. Todennäköistä on, että jos yhtenä vuotena tästä ryhmästä käytetään pienikin osa muuhun tarkoitukseen, seuraavana vuonna joudutaan käyttämään taas kyseistä summaa enemmän tilanteen korjaamiseen.

Vuokrien määräraha 3 067 800 euroa sisältää lähes sata prosenttisesti kiinteitä kuluja ja siis pakollisia menoja, koska indeksikorjaukset ovat laahanneet jäljessä.

Muiden kulujen määräraha 372 700 euroa sisältää mm. matkakuluja, jotka ovat ylipäänsä varsin niukasti budjetoitu viraston tarpeisiin.

Edellä mainituin perustein vuoden 2008 budjetissa vapaasti jaettavissa olevia varoja voisi olla enimmillään noin 858 100 eli noin 4 % toimintamenomäärärahasta. Todennäköistä on, että kyseinen summa on arvioitu esim. aineiden ja tarvikkeiden ja korjaus- ja kunnossapitomäärärahojen osalta liian suureksi.

Yhteenvetona on todettava, että edellä mainituista syistä määrärahojen kohdentamisella ei voida tukea toiminnan painopisteitä olennaisesti, koska Museoviraston budjettikehys ei sisällä vapaita varoja vaan ne ovat etukäteen sidottuja varsin kiinteisiin menoeriin. Eri asia on, jos toimintaa muutetaan ratkaisevasti siten, että myös kulurakenne ja käytettävissä olevat määrarahat muuttuvat.

Toisaalta sisäisen budjetin kehysten päättäminen virastotason painopisteiden mukaan saattaa johtaa tilanteeseen, jossa osastot ja yksiköt eivät enää automaattisesti saakaan vuosittaista budjettia, joka perustuu edellisen vuoden tasoon. Tämä saattaa aiheuttaa ainakin aluk-

si vastustusta. Osastot ja yksiköt joutuvat aikaisempaa enemmän ”kilpailemaan” resursseista ja perustelemaan paremmin resurssitarpeensa. Sisäisen budjetin painopisteisiin perustuvan jaon positiivinen vaikutus voi kuitenkin olla kautta organisaation tarkempi oman toiminnan analysointi ja priorisointien tekeminen sekä laadukkaammat toiminnan suunnitelmat.

## Kehittämisehdotukset

Jaosto esittää, että:

- Sisäisen budjetin väljyyttä (vapaasti käytettävissä olevia varoja) tulee pyrkiä kasvattamaan kiinteitä kustannuksia karsimalla, oman toiminnan tuloja lisäämällä sekä toimintoja tehostamalla.
- Kun sisäisen budjetin kehyssummista päätetään johtoryhmässä, päätökset tulisi sitoa tiiviimmin Museoviraston toiminnan suunnitteluun, erityisesti TTS:n ja tulossopimuksen painopisteisiin. Johtoryhmän päätöksentekoa tukisi myös, jos osastojen ja vastuualueiden toimintasuunnitelmat tehtäisiin hyvissä ajoin, niin että ne olisivat valmiit sisäisen budjetin kehyssummista päätettäessä. Sisäisen budjetin jako ei saisi olla kaavamaista vaan sen pitäisi ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa asetetut tavoitteet ja painopisteet. Tämä mahdollistaisi virastotason toiminnan suuntaamisen ja valintojen tekemisen myös olemassa olevan kehyksen sisällä.
- Vapaasti käytettävissä olevien varojen osuus jaetaan joka vuosi uudestaan toiminnan painopisteiden mukaan ja johtoryhmän tekemien linjausten pohjalta, jotka perustuvat pitkäjänteiseen suunnitteluun ja opetusministeriön kanssa sovittuihin tavoitteisiin.

## 2.3 Kustannusseuranta

Museovirastossa sisäisen kirjanpidon tililuokilla kerätään tietoa viraston johtamista ja päätöksentekoa sekä tuloksellisuuden arviointia varten. Sisäisellä kirjanpidolla seurataan myös osastojen määrärahan käyttöä.

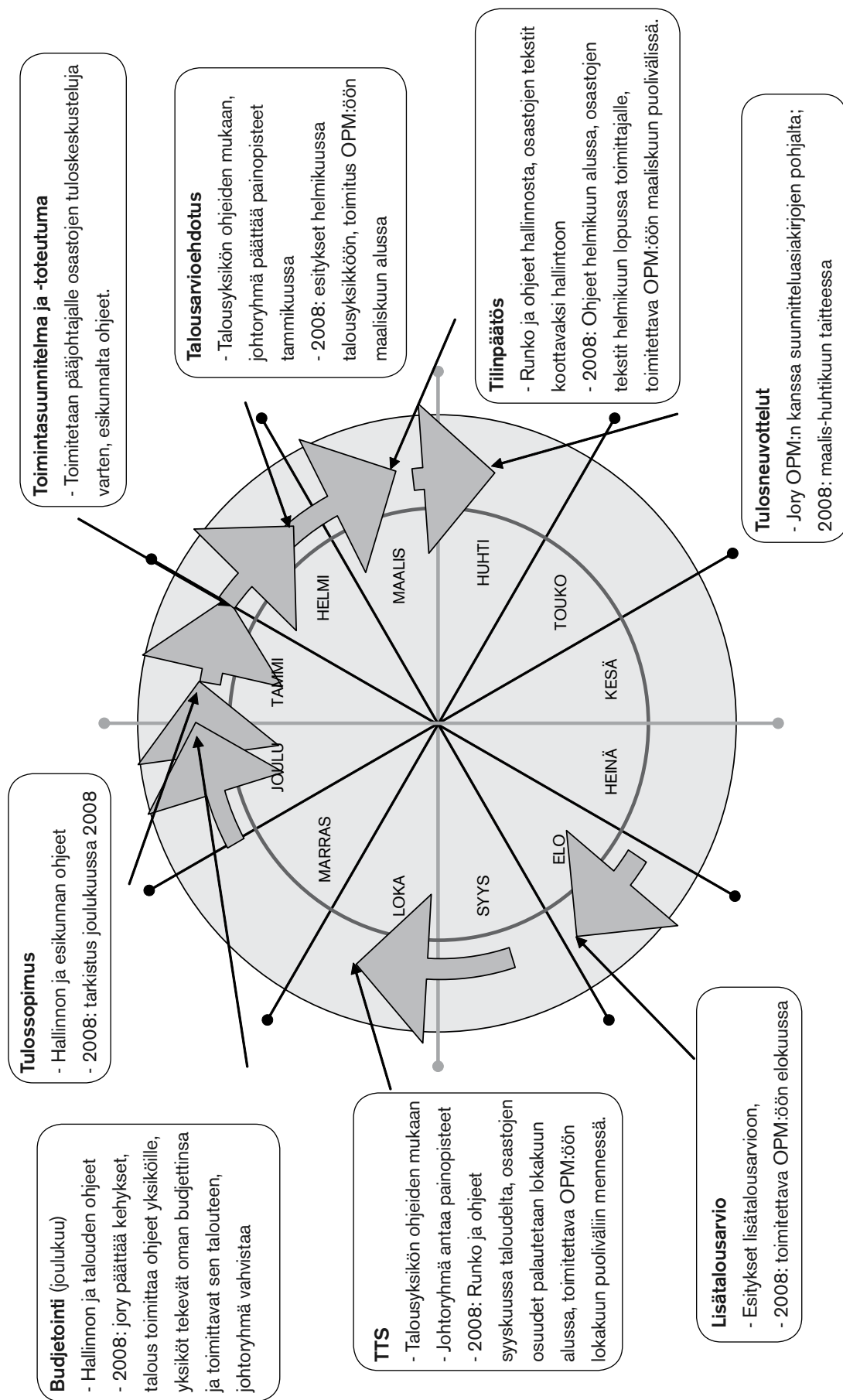
Käytössä ovat:

- Liikekirjanpidon tilit
- Talousarviokirjanpidon tilit
- Vastuualueet
- Toiminnot
- Kohteet
- Projektit

Ongelmana tällä hetkellä on, että nykyinen kirjaamis- ja raportointikäytäntö Raindance-järjestelmässä on melko monimutkainen. Sellaisen tiedon saaminen järjestelmästä, joka hyödyttäisi talouden seurantaan, ei ole aina mahdollista esim. tapauksissa, joissa haluttaisiin kokonaiskuva, mille vastuualueelle tai kohteelle kulu on kirjattu ja kohdennettu. Kohde-seuranta pyrkii tähän, mutta tällä hetkellä kohde ei ole pakollinen tililuokka. Talousyksikkö perustaa vastuualueiden pyynnöstä uusia kohteita.

Kustannusseuranta kustannuspaikkatasolla olisi tärkeää, sillä tällä hetkellä ei ole mahdollista tarkastella johonkin toiminnalliseen kokonaisuuteen kohdistuvia kustannuksia eri-

## Vuosisuunnittelu 2008 / 09



tellysti. Esimerkiksi jos halutaan tietää Suomen kansallismuseon toiminnan ylläpitämiseksi käytetyt todelliset kustannukset, on Kansallismuseon omalla vastuualueella tehdyn toiminnan lisäksi haravoitava kasaan muilla Museoviraston vastuualueilla tehty Kansallismuseoon kohdistuva toiminta hajanaisten kohdekoodien avulla. Tällaisia eriä ovat esimerkiksi kiinteistöjen ylläpito tai atk- ja hallintopalvelut. Sama koskee myös yleisluontoisia kustannuksia kuten työterveyshuollon kuluja ja henkilöstökoulutuskuluja.

## Kehittämisehdotus

Jaosto esittää, että:

- Museoviraston sisäisen kirjanpidon kohdekoodin käyttö varmistetaan työajan seurannassa ja kirjanpidossa.
- Järjestelmäuudistuksen yhteydessä kohdehierarkia rakennetaan uudestaan niin, että saadaan kullekin kohteelle kohdennetut kustannukset eriteltynä suoraan järjestelmästä.

## 2.4 Kustannusten ennakointi ja määrärahaseuranta

Määrärahaseurannan tavoitteena on seurata sisäisen budjetin toteutumista, toiminnasta syntyviä kustannuksia ja määrärahojen riittävyyttä. Määrärahaseurantaa tehdään talousseurantajärjestelmästä saatavien raporttien avulla. Myös talousyksikkö toimittaa talousseurantareportteja vastuualueille kuukausittain.

Vastuualueiden ongelmana on, että tällä hetkellä tehtävällä määrärahaseurannalla ei täysimääräisesti osata seurata kustannusten syntymistä ja rahankäyttöä, mikä on aiheuttanut tilanteita joissa määräraha on käytetty loppuun kesken toimintavuotta tai toisaalta määrärahaa jää yllättäen huomattava määrä käyttämättä. Tämä vaikuttaa johtuvan osaksi siitä, että vastuualueilla määrärahaseurantaa ei ole aina järjestetty systemaattisesti (esimiesten, laskentavastaavien ja muiden käyttäjien kesken) tai seurannan antamaa informaatiota ei osata analysoida riittävästi.

Ongelmia aiheuttaa myös se, ettei vastuualueiden esimiehillä ole lähtökohtaisesti oikeuksia käyttää taloudenhallintajärjestelmää, oikeudet ovat vastuualueiden laskentavastavilla. Tämä johtaa siihen, etteivät esimiehet pysty itse analysoimaan määrärahatilannetta ja talouden seuranta jää helposti vieraaksi.

Kustannusten ennakoimisessa on myös kehittämistarvetta. Ongelmana on, että tietyille vastuualueille kohdistuu kustannuksia, joita ei voida ennakoida ja/tai ne syntyvät vastuualueen ulkopuolella. Tällaisia ovat esimerkiksi työterveydenhuollon yllättäen koonneet kustannukset tai muiden vastuualueiden tekemät ratkaisut, jotka edellyttävät tietojärjestelmähankintoja tiedonhallintakeskukselta.

## Kehittämisehdotukset

Jaosto esittää, että:

- Vastuualueiden esimiehiltä edellytetään riittävää taloudenhallintajärjestelmän osaamista sekä määrärahaseurannan raporttien analysointitaitoa. Esimiehille annetaan oikeudet taloudenohjausjärjestelmään ja heitä koulutetaan tiedon analysoinnissa ja itse järjestelmän käytössä. Olennaista on, että esimiehet tiedostavat vastuunsa toiminnan ja talouden



yhteensovittamisesta ja järjestävät informaation tuottamisen siten, että kaikki olennainen tieto on käytettävissä. Tämä parantaa talouden seurantaan vastuualuetasolla sekä vähentää talousyksikön raportointityötä esimiestyön tarpeisiin.

- Osastojen laskentavastaavien toimenkuvat tarkastetaan, koulutetaan prosessien hallintaan ja yhteistyömuodot ja -prosessit talousyksikön kanssa "ajanmukaistetaan". Samassa yhteydessä tarkastetaan tehtävän oikea sijoituspaikka, palvelukeskushankkeen aiheuttamat muutokset huomioon ottaen.
- Toiminnan ennakointia voidaan parantaa kehittämällä määrärahasuranta ja analysoimalla kustannuspaikkaseurannan tietoja jatkuvasti.
- Sisäistä tiedonkulun prosessia parannetaan, niin että viraston johto sekä kaikki olennaiset tahot tuntevat riittävän hyvin asiat, ennen kuin sitoumuksia tehdään.

## 2.5 Museoviraston talouden kehittäminen

Museoviraston talousyksikössä ei tällä hetkellä ole juuri lainkaan resurssia talouden toimintojen koordinointi- ja kehittämistyölle. Talousyksikön henkilöstön työpanos menee kokonaan talouden rutiinien pyörittämiseen. Tämä on johtanut siihen, ettei kehittämistyötä pystytä juurikaan tekemään eikä laskentavastaavia ja esimiehiä riittävästi ohjaamaan ja kouluttamaan.

Talousyksikön tehtäviin kuuluu talouden suunnittelun ja seurannan kehittäminen sekä talouden asiakirjojen kehittäminen ja toimittaminen. Nykyisessä tilanteessa kehittäminen on hyvin hidasta, sillä talousyksikössä asioihin ei ehditä paneutua ja suuri osa suunnittelun ja seurannan kehittämisestä ja talouden asiakirjoista tehdään kehittämissyksikössä. Kehittämissyksikön tehtävä on museoalan kehittäminen ja suunnittelu- ja seuranta-asiakirjojen tekeminen vie yksikössä suuren osan resursseista, jotka tarvittaisiin oman tehtävän toteuttamiseen.

## Kehittämisehdotukset

Jaosto esittää, että:

- Viraston johtoryhmän tulee entistä aktiivisemmin seurata viraston talouden kehitystä sekä ohjata sisäisen budjetoinnin prosessia.
- Talousyksikön tehtäviä järjestellään palvelukeskushankkeen yhteydessä niin, että sinne varataan resurssi talouden toimintojen koordinointi- ja kehitystyölle, joka sisältää talouden suunnittelun ja seurannan kehittämisen sekä talouden asiakirjojen laatimisen ja samassa yhteydessä hallinnon ja talouden tehtävät siirretään pois kehittämissyksiköstä.
- Vastuualueiden talousasioiden osaamista vahvistetaan (kts. 2.4 kehittämisehdotukset), jolloin talousyksikössä vapautuu resurssia päivittäisten rutiinien tekemisestä vastuualueille.

## **2.6 Museoviraston kehys valtiontalouden kehyksissä**

Museoviraston toimintaan lähtökohdat määritellään pitkälti valtiontalouden kehyspäätösten yhteydessä ja niiden pohjalta tehtävissä vuosittaisissa talousarvioissa.

Jaoston työn yhteydessä on valmisteltu katsaus Museoviraston talousarvioiden ja kehysten kehittymiseen vuodesta 2001 alkaen. Tämä selvitys käsitellään ja analysoidaan erikseen toisaalta opetusministeriön ja Museoviraston ja toisaalta opetusministeriön ja valtiovarainministeriön kanssa.

## 3 Maksullinen palvelutoiminta Museovirastossa

Museoviraston tuottavuuden, talouden ja maksullisen palvelutoiminnan tarkastelun yhteydessä on hyvä muistaa viraston perustavoitteet: säilyttää kulttuuriperintö jälkipolville sekä tarjota kaikille mahdollisuus päästä osalliseksi menneisyydestään. Kulttuuriperinnön suojelun ja ylläpidon ensisijaisena tavoitteena on aikaansaada vaikuttavuutta yhteiskunnassa, jolloin kokonaisuuden kannalta kassatulojen virta on toisarvoinen tekijä. Kulttuuriperinnön suojelulla, säilyttämisellä ja esittelyllä on myös välillisiä positiivisia taloudellisia vaikutuksia esimerkiksi aluekehityksen, hyvinvoinnin ja matkailun näkökulmasta.

Aineelliseen kulttuuriperintöön kohdistuvan tutkimuksen, tiedon tuottamisen, konservoinnin ja restauroinnin sekä kulttuuriperinnön esittelyn lisäksi Museoviraston tuotos syntyy myös laajan viranomaistoiminnan kautta, joka vaikuttaa koko valtakunnan alueella ja sisältää myös huomattavia taloudellisia arvoja ja vaikutuksia.

*There is a broad agreement that the benefits of historic preservation outweigh the costs.*

Professor Randall Mason in his keynote address of the Built Heritage – Value Adding Sector event

### Museoviraston budjetin tulojen muodostuminen

Viraston maksullinen toiminta (toiminta, josta muodostuu tuloja virastolle) muodostuu seuraavista keskeisimmistä kokonaisuuksista:

- Muinaismuistolain 13 § ja 15 §:n mukaiset suoritteet (inventointi ja tutkimus)
- Museoiden ja linnojen pääsymaksut
- Tilojen ja laitteiden vuokraustoiminta (sis. luento- ja juhlatilojen vuokraus, koneiden, laitteiden, rakenteiden ja näyttelykalusteiden vuokraus)
- Museokauppatoiminta
- Museokahvilatoiminta
- Julkaisujen myynti
- Opetus- ja opastustoiminta
- Kuvapalvelut
- Asiantuntijatyö

Museoviraston toiminnassa tuloja on kertynyt v. 2005–2007 seuraavasti (1 000 euroa):

Tuotot		
2005	2006	2007
5 315	5 538	6 187

Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin eräiden määrärahallisesti suurimpien erien sisältöä.

Liitteessä 4 on esitetty kustannusvastaavuuslaskelmat Muinaismuistolain 15§ suoritteista, pääsymaksuista, vuokraustoiminnasta ja muista liiketaloudellisista suoritteista.

### 3.1 Muinaismuistolain 13 § ja 15 §: mukaiset suoritteet

Toiminnasta kertyy tuloja siten, että maankäytön suunnittelijat ja rakennuttajat korvaavat kaivauksista ja inventoinneista Museovirastolle aiheutuneet kulut (maksuperustelain mukaisista Mml 15 § suoritteista) ja vastaavasti kulut aiheutuvat näiden toimintojen suorittamisesta (lähinnä palkkauksia). Lähtökohtana on ollut, että tämä toiminta olisi kustannusvastaavaa eli tuotot kattaisivat siitä aiheutuneet kulut (myös osuuden viraston hallinnollisista kuluista). Muinaismuistolain 13 § ja 15 § mukaisen toiminnan kustannusvastaavuusprosentti oli vuonna 2007 80 % (v. 2006 92 % ja 2005 98 %).

Tilintarkastuksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että toiminnan kustannusvastaavuus on tältä osin ollut aleneva ja että asian parantamiseksi tulee tehdä toimenpiteitä.

#### Kehittämisehdotukset

Jaoston näkemyksen mukaan:

- Muinaismuistolain mukaisten hankkeiden kustannussuunnittelussa hallinnollisten menojen osuutta tulisi kasvattaa nostamalla hallintoprosenttia 15:sta 30:een.
- Opetusministeriön ja Museoviraston välisessä tulossopimuksessa tavoitteeksi tulosmittarin kustannusvastaavuusprosentille vuodelle 2009 on 93 %.

### 3.2 Pääsymaksutuotot

Viraston ylläpitämien museoiden ja linnojen pääsymaksutuotot ovat olleet v. 2007 n. 0,9 milj. euroa. Tuotot ovat olleet jonkin verran laskussa kahtena aikaisempana vuotena (n. 33 000 euroa per vuosi). Oheisesta taulukosta näkyy tulojen muodostuminen kohteittain. Kolmen vuoden tarkastelu ei kuitenkaan anna riittävää kuvaa museoiden kävijämäärien ja pääsylipputulosten pitkäaikaisesta kehityksestä.

Museoiden ja linnojen pääsylipputulot 2005–2007

			Muutos			Muutos	
	2005	2006	euroa	%	2007	euroa	%
Ympäri vuoden avoinna olevat museot							
Cygnaeuksen galleria (0113)	7 140	3 157	-3 983	-56	4 109	952	30
Hvitträsk (0171)	80 363	95 477	15 114	19	81 790	-13 687	-14
Kansallismuseo (0102)	276 925	191 211	-85 714	-31	215 995	24 784	13
Kulttuurien museo (0169)	24 645	26 273	1 628	7	19 160	-7 113	-27
Suomenlinna-museo (0170)	63 920	80 900	16 980	27	76 353	-4 547	-6
Suomen merimuseo (0106)	0	0	0	-	1 595	1 595	100
Urho Kekkosen museo (0107)	33 494	36 908	3 414	10	46 336	9 428	26
Ympäri vuoden avoinna olevat yht.	486 487	433 926	-52 561	-11	445 338	11 412	3
Kesällä avoinna olevat							
Alikartano (0110)	4 301	2 848	-1 453	-34	2 729	-119	-4
Anjalan kartanomuseo (0117)	3 205	3 332	127	4	3 809	477	14
Kotkaniemi (0174)	3 874	4 243	369	10	3 910	-333	-8
Kuusiston kartano (0116)	2 342	2 725	383	16	2 689	-36	-1
Louhisaar.kartanolinna (0111)	43 867	35 845	-8 022	-18	38 700	2 855	8
Paikkarin torppa (0114)	4 270	3 324	-946	-22	3 137	-187	-6
Pukkilan kartanomuseo (0112)	1 446	2 708	1 262	87	1 981	-727	-27
Seurasaaren ulkomuseo (0109)	68 326	81 188	12 862	19	86 445	5 257	6
Urajärven kartanomuseo (0122)	6 899	6 469	-430	-6	6 990	521	8
Yli-Laurosela talomuseo (0119)	2 449	2 048	-401	-16	2 503	455	22
Untamala/Laitila (1612)	2 187	2 326	139	6	812	-1 514	-65
Kesällä avoinna olevat yht.	143 165	147 056	3 890	3	153 705	6 649	5
Kaikki museot yhteensä	629 652	580 982	-48 671	-8	599 043	18 061	3
Linnat							
Hämeen linna (0105)	166 628	169 695	3 067	2	162 558	-7 137	-4
Olavinlinna (0104)	234 318	247 545	13 227	6	201 785	-45 760	-18
Linnat yhteensä	400 946	417 240	16 294	4	364 343	-52 897	-13
Museot ja linnat yhteensä	1 030 598	998 222	-32 377	-3	963 386	-34 836	-3

Kun tuloja tarkastellaan kävijäkohtaisesti (euroa / kävijä) saadaan hieman parempi käsitys kokonaiskuvasta. Keskimäärin museoiden ja linnojen pääsylipputulot kävijää kohden ovat olleet n. 1,9 euroa. Tämä kertoo siitä, että hyvin suuri osa kävijöistä on ilmaiskävijöitä tai maksavat pääsylipusta alennetun hinnan (esim. eläkeläiset). Pääsylipputulojen kasvattaminen edellyttäisi joko suurempaa kokonaiskävijämäärää tai pääsymaksupolitiikan muuttamista.

Museoiden ja linnojen pääsylipputulot/kävijä 2006/2007

	2 006	2 007	Muutos kävijä	%	Kävijät 2007
<b>Ympäri vuoden avoinna olevat museot</b>					
Cygnaeuksen galleria (0113)	2,43	2,24	-0,19	-8	1 837
Hvitträsk (0171)	3,62	3,16	-0,46	-13	25 888
Kansallismuseo (0102)	1,96	1,98	0,02	1	109 245
Kulttuurien museo (0169)	0,74	0,55	-0,19	-26	34 688
Suomenlinna-museo (0170)	2,33	2,09	-0,24	-10	36 448
Suomen merimuseo (0106)	0,00	0,91	0,91	100	1 744
Urho Kekkosen museo (0107)	1,82	2,26	0,44	24	20 467
<i>yhteensä</i>	2,01	1,93	-0,08	-4	230 317
<b>Kesällä avoinna olevat</b>					
Alikartano (0110)	1,51	1,81	0,30	20	1 508
Anjalan kartanomuseo (0117)	1,67	1,33	-0,34	-20	2 860
Kotkaniemi (0174)	2,01	1,65	-0,36	-18	2 371
Kuusiston kartano (0116)	1,11	1,27	0,16	14	2 119
Louhisaar.kartanolinna (0111)	2,63	2,61	-0,02	-1	14 851
Paikkarin torppa (0114)	1,10	1,13	0,03	3	2 765
Pukkilan kartanomuseo (0112)	1,82	1,56	-0,26	-14	1 273
Seurasaaren ulkomuseo (0109)	1,37	1,75	0,38	28	49 296
Urajärven kartanomuseo (0122)	2,03	2,23	0,20	10	3 128
Yli-Lauroselan talomuseo (0119)	0,77	0,92	0,15	19	2 716
Untamala/Laitila (1612)	1,14	0,95	-0,19	-17	858
<i>yhteensä</i>	1,57	1,84	0,27	17	83 745
<i>Kaikki museot yhteensä</i>	1,88	1,91	0,03	2	314 062
<b>Linnat</b>					
Hämeen linna (0105)	1,68	1,67	-0,01	-1	97 110
Olavinlinna (0104)	2,69	2,39	-0,30	-11	84 542
<i>yhteensä</i>	2,16	2,01	-0,15	-7	181 652
<i>Museot ja linnat yhteensä</i>	1,99	1,94	-0,05	-3	495 714

Tulevaisuudessa pääsylipputulot kasvavat Kotkan uuden Merimuseon avaamisen myötä.

Asiaa voidaan tarkastella myös museoiden ja linnojen avoinnapidosta aiheutuvien nettomenojen kehittymisen suhteen (kulut / tulot). Vuonna 2006 tulojen osuus menoista oli 56 % ja 2007 vastaavasti 65 % eli tässä suhteessa suunta on oikea (tarkastelu tehty toiminnon 7 457, museoiden ja linnojen avoinnapidosta, osalta). Tulojen ei tietenkään tule kattaa kaikkia kuluja mutta seurannan osalta asiaa voidaan tarkastella myös tästä näkökulmasta.

## Kehittämisehdotukset

Jaoston näkemyksen mukaan:

- Museoviraston ja opetusministeriön väliseen tulossopimukseen otetaan taloudellisuus mittariksi pääsylipputulot/aikuiskävijää kohden.
- Harkitaan mahdollisuutta ottaa seurantaan museokävijän Suomen kansallismuseoon jättämää tuloa (voitaisiin ottaa huomioon myös museokauppatulot)

### 3.3 Tilojen ja laitteiden vuokraustoiminta

Asuntojen, rakennusten, ravintoloiden, kahviloiden ja maa-alueiden pitempiaikaiseen vuokraukseen liittyvät tulot (toiminto 7654) olivat vuonna 2007 yhteensä 526 800 euroa.

#### Asunnot

Museovirastolla on museokiinteistöjen yhteydessä asuntolina käytettäviä tiloja yht. 16 kpl. Nämä on pääsääntöisesti vuokrattu viraston omalle henkilökunnalle. Vuokratulot näistä on keskimäärin 72 000 euroa vuodessa.

#### Rakennukset

Turun linna on vuokrattu Turun kaupungille. Vuokratulot ovat 169 800 euroa vuodessa.

#### Ravintola- ja kahvilatilat

Olavinlinnan, Hvitträskin, Hämeenlinnan ja Kansallismuseon ravintola- ja kahvilatilat, virastotalon Nervanderinkatu 13 kahvila, sekä Anjalan, Urajärven ja Alikartanon kartanomuseoiden yhteydessä olevat pienet kahvilat on vuokrattu ulkopuolisille yrittäjille. Vuokratulot näistä ovat keskimäärin 260 000 euroa vuodessa.

#### Maa-alueet

Museokiinteistöjen maa-alueita vuokrataan vähäisessä määrin paikallisille viljelijöille lähinnä maisemanhoidon takia. Vuokratulot näistä ovat 5 996 euroa vuodessa.

#### Kokous- ja juhlatilavuokrat

Suomen kansallismuseossa vuokrataan auditoriota, ryhmätyötilaa ja keskihallia. Vuokratulot ovat vuosittain n. 90 000 euroa. Suomen kansallismuseon muiden museoiden tilavuokrat ovat vuodessa n. 12 000 euroa.

Linnoissa vuokrataan luentosalia, linnan muita tiloja sekä piha-alueita. Hämeen linnan vuokratulot vuodessa ovat n. 25 000 euroa ja Olavinlinnan vastaavasti n. 54 000 euroa.

Koneiden, laitteiden, rakenteiden ja näyttelykalusteiden vuokraus (toiminto 7655).

Museovirasto rakennuttaa ja vuokraa Oopperajuhlille vuosittain Olavinlinnan ison linnanpihan sadekatos/katsomorakenteet. Vuokratulot tästä on vuodessa 371 155 euroa.

Toimintojen 7654 ja 7655 vuokraaminen on vakiintunut ja tulot ovat pysyneet samalla tasolla. Muutokset vuositasolla ovat olleet lähinnä indeksikorotusten suuruisia.

### 3.4 Museokauppa- ja -kahvilatoiminta

Museokauppatoimintaa harjoitetaan lähes kaikissa Suomen kansallismuseoon kuuluvissa 17 museossa. Museokahviloita on kaikkiaan 3 ja ne sijaitsevat Seurasaarella (Kaffeliiteri, Antin talo) Urho Kekkosen museossa (Cafe Adjutant) ja Yli-Laurosella talomuseossa. Lisäksi eräissä muissa museoissa on järjestetty kahvitarjoilua. Museokauppa- ja -kahvilatoiminnan tulot ja kustannukset ovat seuraavat:

	2005			2006			2007		
1 000 euroa	Kust.	Tulot	Suhde	Kust.	Tulot	Suhde	Kust.	Tulot	Suhde
Kauppatoiminta	545	179	33 %	557	206	37 %	703	241	34 %
Kahvilatoiminta	154	89	58 %	176	120	68 %	150	115	77 %

Museokauppatoiminnasta kävijää kohden olevat tulot ovat n. 0,5 euroa, kuten alla olevasta taulukosta havaitaan.

			Muutos		Kävijät
Museokauppatulot/kävijä	2 006	2 007	€/kävijä	%	2007
Ympäri vuoden avoinna olevat museot					
Cygnaeuksen galleria (0113)	1,21	0,26	-0,95	-74	1 837
Hvitträsk (0171)	0,52	0,67	0,15	29	25 888
Kansallismuseo (0102)	0,44	0,58	0,14	32	109 245
Kulttuurien museo (0169)	1,10	0,96	-0,14	-13	34 688
Suomenlinna-museo (0170)					36 448
Suomen merimuseo (0106)	0,00	0,41	0,41	100	1 744
Urho Kekkosen museo (0107)	0,27	0,31	0,04	15	20 467
yhteensä	0,57	0,62	0,05	9	230 317
Kesällä avoinna olevat					
Alikartano (0110)	0,20	0,23	0,03	15	1 508
Anjalan kartanomuseo (0117)	0,42	0,27	-0,15	-36	2 860
Kotkaniemi (0174)	0,34	0,32	-0,02	-6	2 371
Kuusiston kartano (0116)	0,12	0,06	-0,06	-50	2 119
Louhisaar.kartanolinna (0111)	0,62	0,55	-0,07	-11	14 851
Paikkarin torppa (0114)	0,32	0,29	-0,03	-9	2 765
Pukkilan kartanomuseo (0112)	0,21	0,36	0,15	71	1 273
Seurasaaren ulkomuseo (0109)	0,20	0,27	0,07	35	49 296
Urajärven kartanomuseo (0122)	0,27	0,36	0,09	33	3 128
Yli-Lauroselan talomuseo (0119)	0,27	0,62	0,35	130	2 716
Untamala/Laitila (1612)	0,03	0,47	0,44	1 467	858
yhteensä	0,27	0,34	0,07	26	83 745
Kaikki museot yhteensä	0,47	0,54	0,07	15	314 062
Linnat					
Hämeen linna (0105)	0,34	0,34	0,00	0	97 110
Olavinlinna(0104)	0,27	0,57	0,30	111	84 542
yhteensä	0,31	0,45	0,14	45	181 652
Museot ja linnat yhteensä	0,40	0,50	0,10	25	495 714

Museokauppatoiminnan kehittämiseen liittyy myös varastojen vaihto-omaisuuksien kasvu sekä hitaat varastojen kiertonopeudet. Varastojen suuri arvo kertoo julkaisujen ylisuurista varastoista ja hitaasta/pienestä myyntivolyymista.

## Kehittämisehdotukset

Jaosto katsoo, että:

- Museokauppatoiminnan osalta tavoitteeksi tulee asettaa muutaman vuoden tähtäyksellä keskimääräisen tulon/kävijä nostaminen merkittävästi tai vastaavasti siihen käytettyjen kustannusten karsiminen, mikäli kustannusvastaavuusajatteluun pohjautuen toiminta on kovin alijäämäistä. Jos tulot kävijää kohden laskettuna nousisivat 0,5 eurolla (yht. 1 euro), olisi tällöin saatavissa arviolta vajaan 100 000 euron tulolisäys.



- Museokahvilatoiminnan osalta tavoitteeksi tulee asettaa lähes täysi kustannusvastaavuus koska kahvilatoiminta ei ole lähtökohtaisesti Museoviraston ydintoimintaan kuuluvaa toimintaa (mutta tukee toisaalta toimintaa asiakasnäkökulmasta). Niissä paikoissa, joissa kauppa- ja kahvilatoiminnasta on rakennettavissa hyvä ja järkevä kokonaisuus omin voimin ylläpidettäväksi toimintaa edelleen tehostetaan panostamalla asiakaspalveluun ja markkinointiin ja muilta osin harkitaan toiminnoista luopumista. (Tarkastelun näkökulmaan vaikuttaa myös se, miten esim. pääsylippumyynnin osalta kustannukset ovat kirjautuneet kauppatoimintaan, mikäli avoinnapidon yhteydessä on myös kauppatoimintaa).?
- Toimenpiteenä esitetään markkinointiin panostamista siten, että virastoon hankitaan tämän alan asiantuntemusta ja koordinaatiota.

### 3.5 Muut erät

#### Julkaisut

Museoviraston julkaisuohjelmasta päättää julkaisutyöryhmä. Jotta julkaisu päätyisi julkaisuohjelmaan, on hankkeessa jo ennen sen tuomista julkaisutyöryhmän käsittelyyn, noudatettava julkaisutoiminnan ohjeita. Ne sisältävät ohjeet sekä painetuille julkaisuille että verkkojulkaisuille.

Museoviraston julkaisutyöryhmä kokoontuu muutaman kerran vuodessa käsittelemään julkaisusuunnitelmat, jotka julkaisuohjeessa vaaditaan. Julkaisuja on voitu viime vuosina julkaista ainoastaan 1–2 vuodessa, tulevaisuudessa todennäköisesti vielä vähemmän.

Julkaisusuunnitelmaan liittyy markkinointisuunnitelma ja perusteltu painosmääräehdotus. Julkaisutyöryhmä arvioi ne, mikä kuitenkin on suhteellisen vaikeaa.

Jaosto esittää, että:

- Museoviraston julkaisujen lähtökohtia sekä julkaisu- ja markkinointisuunnitelmaa tulee arvioida jatkossa entistä tarkemmin.
- Julkaisuvaramoihin ja myymättömiin varastoihin tulee kiinnittää huomiota ja vanhentuneet julkaisut yms. varastot tulisi myydä pois.

#### Opetus- ja opastustoiminta

Suomen kansallismuseossa opetus- ja opastustoiminta tuotti tuloja 72 800 euroa vuonna 2007 ja kustannukset olivat 152 900 euroa. Opetus- ja opastustoiminnan kysyntä on kasvanut jatkuvasti ja toimintaa kehitetään. Vuonna 2007 on museoissa panostettu aiempaa enemmän nimenomaan lasten opetustoimintaan ja kaikkien kävijäryhmien opastustoimintaan.

Linnoissa opetus- ja opastustoiminta tuotti tuloja vuonna 2007 24 900 euroa ja kustannukset olivat 136 200 euroa. Myös linnoissa opetus- ja opastustoiminnan kysyntä kasvaa.

#### Kuvapalvelut

Museoviraston kuvapalvelut tuottavat tuloja n. 115 000 euroa vuodessa, kustannusten ollessa n. 160 000 euroa. Kuvapalveluiden määrä oli 7 500 (2007).

Kuva-arkistossa tuloja saadaan eniten erilaisia julkaisuja tuottavilta yrityksiltä ja yksityisiltä yrittäjiltä. Yksityishenkilöt tilaavat vähemmän kuvia hintasyyistä johtuen. Kauppojen koneellisesti valmistamien kuvien edullisuus hämää ihmisten hintakäsitystä.

- Kuvien valmistus á 15,00
- Julkaisumaksut á 20,00 - 61,00

Käynnistymässä olevan digitointihankkeen avulla kuvapalveluita pyritään tehostamaan ja kustannuksia vähentämään. Verkkoon laitetaan digitointisuunnitelman mukaan kattava otos kuva-arkiston kuvia asiakkaiden selattavaksi. Samalla otetaan käyttöön sovellus kuvien myyntiä varten. Verkkomyynnin myötä kuvien välitysprosessi helpottuu ja kuva-arkiston henkilökunnan työaika voidaan käyttää nykyistä enemmän muuhun kuin asiakaspalvelutehtäviin. Kun asiakas ostaa verkkosovelluksen kautta kuvan, sovellus veloittaa suoraan kuvan hinnan sekä mahdollisen käyttömaksun. Tämä yksinkertaistaa kuvapalveluiden palveluprosessia poistamalla siitä vaiheita.

### **Asiantuntijatyö**

Kiinteiden muinaisjäännösten ja vedenalaisten kohteiden tutkimuksista tuli tuloja v. 2007 266 000 euroa. Tulot on saatu työvoima- ja elinkeinokeskuksilta. Muiden kuin Museoviraston omistuksessa olevaan kansallisomaisuuteen kohdistuvasta rakentamisesta (toiminto 5211) tuli tuloja 2007 n. 0,9 milj. euroa. Myös nämä tulot saatiin pääasiassa työvoima- ja elinkeinokeskuksilta. Lisäksi kiinteistöihin liittyvistä toiminnoista (5207 ja 5208) saadut tulot ovat edellä mainituista rahoituslähteistä.

### **Tiedonhallinta**

Museoviraston tarjoamien tiedonhallintapalveluiden myyntitulot ovat vaihdelleet vuosittain. Viiden vuoden keskiarvo 2003–2007 on 37 900 euroa vuodessa. Trendi on ollut hieman kasvava. Tulot ovat tulleet pääosin Musketi-ohjelmistolisenssien myynnistä ja käyttömaksuista. Myös joitakin hyvin satunnaisia pieniä konsulttitoimeksiantoja on ollut. Käytännössä saatu myyntitulo on ollut ”korvamerkitty” ja se on käytetty osin ohjelmistojen ylläpitomaksuihin osin järjestelmien kehitystyöhön. Järjestelmien kehitystyöhön on tämän lisäksi käytetty tiedonhallintakeskuksen omaa työpanosta. Museoviraston omat yksiköt ja Suomen Kansallismuseo ja sen alaiset yksikö ovat saaneet järjestelmät ilman lisenssi- tai ylläpitomaksua.

Vaikuttavuustyöryhmän loppuraportissa on kuvattu ehdotus ohjelmistolisenssien myynnin laajentaminen myös sovellusvuokraukseksi. Tämä tulee kasvattamaan tiedonhallintakeskuksen myyntituloja huomattavasti, mutta tavoitteena on hinnoitella palvelu niin, että se kannattaisi itse itsensä. Toisin sanoen Museovirastolle ei tästä toiminasta syntyisi kuluja mutta ei myöskään varsinaista ylijäämää. Sovellusvuokrauksen tavoitteena on lisätä Museoviraston vaikuttavuutta, parantaa museoiden kokoelmanhallintaa antamalla siihen työvälineitä ja helpottaa museoiden kokoelmien tietojen yhdistämistä osaksi kansallista digitaalista kirjastoa.

## 4 Tuottavuusohjelma

### 4.1 Museoviraston henkilöstö ja henkilötyövuodet

Museoviraston palveluksessa oli vuoden 2007 lopussa 399 henkilöä. Vakinaista virkaa tai tehtävää hoiti 287 henkilöä, määräaikaista palvelussuhteita oli 106 ja työllistettyjä 6. Vuoden lopun henkilöstömäärä pieneni edellisestä vuodesta 2,4 prosenttia. Vuoden kuluessa henkilöstömäärä vaihtelee niin, että kesäkaudella viraston palveluksessa on keskimäärin 600 henkilöä ja talvikaudella noin 400.

Henkilötyövuosia oli kertomusvuonna yhteensä 433. Kokonaismäärä pieneni edellisestä vuodesta 0,7 prosenttia. Henkilötyövuosien määrä vaihtelee kunakin vuonna toteutettujen määräaikaisten hankkeiden ja projektien mukaisesti.

Museovirasto työllisti vuonna 2007 harkinnanvaraisella työllistämistuella, työllisyystyörahoituksella ja muinaisjäännösten hoitoyksikön toimintamenomäärärahalla pitkäaikais-työttömiä yhteensä 29,3 henkilötyövuoden verran. Kokonaiskustannukset olivat vuoden aikana 843 794 euroa.

Määräaikaisten lukumäärään vaikuttavat viraston toiminnan luonteesta johtuvat syyt. Museoviraston 17 museosta 10 museota on avoinna vain kesäkaudella ja niiden avoinnapitoa varten tarvitaan osavuotista henkilöstöä. Määräaikaista työvoimaa tarvitaan runsaasti myös viraston arkeologisiin kaivaus- ja inventointihankkeisiin, joiden kenttätyöt voidaan toteuttaa vain kesäkaudella.

Osa-aikaisten osuus oli vuoden lopulla 22,8 prosenttia. Museovirastossa on osa-aikaista henkilöstöä valtion keskimääräistä tasoa enemmän. Suurin osa osa-aikatyötä tekevästä työskentelee museoiden avoinnapitoon liittyvissä opastus- ja valvonta-tehtävissä. Määräaikaisiin hankkeisiin palkataan alan opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojensa ohessa osa-aikaisesti. Osa-aikaeläkkeellä ja osatyökyvyttömyyseläkkeellä oli vuoden lopussa yhteensä 15 henkilöä.

## Henkilötyövuodet rahoituslähteittäin 2005–2007

Rahoituslähde	2005	2006	muutos		2007	muutos	
			%	lkm		%	lkm
Toimintamenot ja mom 75	361,29	362,28	0,3	0,99	344,94	-4,8	-17,34
Muinaismuistolain 15 § ja 13 § mukainen rahoitus	13,28	20,49	54,3	7,21	34,30	67,4	13,81
Muu ulkopuolinen rahoitus	26,92	28,82	7,1	1,90	26,25	-8,9	-2,57
Työministeriön rahoitus (työllisyysmäärärahat)	24,78	24,58	-0,8	-0,20	27,76	12,9	3,18
<i>Yhteensä</i>	426,27	436,17	2,3	9,90	433,25	-0,7	-2,92

Muu ulkopuolinen rahoitus: työllisyystyöohjelman projektit, EU-projektit, muiden tilivirastojen rahoittamat projektit ja muu rahoitus

Rahoituslähde	2005		2006		2007	
	htv	%-osuus	htv	%-osuus	htv	%-osuus
Kansallismuseon toimintamenot	147,33	34,6	147,30	33,8	145,14	33,5
Museoviraston muut toimintamenot	209,95	49,3	211,14	48,4	196,05	45,3
Perusparannukset ja talonrak. 298075	4,01	0,9	3,84	0,9	3,75	0,9
Muinaismuistolain 15 § ja 13 § mukainen rahoitus	13,28	3,1	20,49	4,7	34,30	7,9
Työllisyystyöohjelman projektit	16,50	3,9	15,98	3,7	11,29	2,6
EU-projektit	1,88	0,4	1,27	0,3	2,64	0,6
Muiden valtion tilivirastojen rahoittamat projektit*	4,85	1,1	9,01	2,1	6,95	1,6
Muu ulkopuolinen rahoitus (sis. harjoittelijat)	3,69	0,9	2,56	0,6	5,37	1,2
Työministeriö (työllisyysmäärärahat)	24,78	5,8	24,58	5,6	27,76	6,4
<i>Yhteensä</i>	426,27	100,0	436,17	100,0	433,25	100,0

\* OPM, VM, YM ja CIMO

## 4.2 Tuottavuusohjelma Museovirastossa

Valtio on käynnistänyt tuottavuushankkeen, jonka ensimmäisen vaiheen toteutusaika on 2007–2011 ja toisen vaiheen 2012–2015. Ohjelman lähtökohtana on n. 15 000 henkilön poistuma koko valtion henkilöstöstä kausien aikana. Museoviraston osalta vähennys on 34 henkilötyövuotta v. 2007–2011 eli n. 12 %.

Vähennykset toteutetaan vuosille 2007–2011 laaditun henkilöstösuunnitelman mukaisesti:

	2007	2008	2009	2010	2011
vuosittainen vähennys	-7	- 1	- 4	- 12	- 10

Vuoden 2005 kokonaishenkilötyövuosien määrästä 426 vähennetään viiden vuoden aikana yhteensä 34 henkilötyövuotta. Vuonna 2011 Museoviraston kokonaishenkilötyövuosien määrä voi olla enintään 392,27.

Museovirastossa on selvitelty säästöjen toteuttamistapoja ja niiden vaikutuksia toimintaan yksiköissä ja virastossa kokonaisuutena. Toteutus on pyritty suunnittelemaan sellaiseksi, että se mahdollisimman vähän haittaisi viraston toimintaa. Tähän mennessä ei ole voitu

arvioida joudutaanko joitakin toimintoja lakkauttamaan kokonaan. Kaikkien tehtävien välttämättömyyttä on arvioitu siten, että on otettu huomioon uusien toimitilojen aikanaan tuottama toimintojen yhdistämisestä aiheutuva hyöty. Lisäksi on oletettu saatavan säästöjä työtehtävien kehittämisellä nykyistä laaja-alaisemmiksi.

Tämä merkitsee kunakin vuonna vähennyksiä viraston toimintamenoihin siten, että säästö lasketaan kutakin tehtävää kohden vähentämällä 34 000 euroa toimintamenoja. Vapautuvan tehtävän palkkauksen lisäksi ajatellaan vapautuvan muita toimintamenoja tarvikehankintojen ja matkakulujen vähenemisen sekä tilavuokrien pienenemisen muodossa.

Jakson aikana virastossa täyttää 65 vuotta yhteensä 49 henkilöä. Muusta kuin eläkkeelle siirtymisestä aiheutuva lähtövaihtuvuus ei ole ennakoitavissa. Säästöjen kertyminen varmistetaan siten, että kun ennen pysyvästi lakkautettavan tehtävän vapautumista jää joku pysyvä henkilö pois palveluksesta, jätetään tämä tai sen sijalle vapautunut tehtävä täyttämättä siihen saakka kunnes pysyvästi lakkautettava tehtävä vapautuu. Tehtävien vapautuessa suoritetaan aina erillinen arviointi tehtävän täyttämisestä, siirtämisestä tai lakkauttamisesta. Virkajärjestelyjä on mahdollista tehdä siten, että vähentämistavoite täyttyy kunkin vuoden osalta. Tehtävien täyttäminen ratkaistaan viraston johtoryhmässä.

Valtion tuottavuushankkeen toinen vaihe toteutetaan vuosina 2012–2015 ja tämä vaihe ja sen tuomat lisä htv-vähennykset tulee myös Museovirastossa ottaa huomioon sen mukaan miten opetusministeriö vähennykset eri virastoille kohdentaa.

### **Vähennysten toteuttamisen ongelmia**

- Tuottavuusohjelmassa vähennyksiä seurataan virastojen ja laitosten kokonaishenkilötyövuosimäärässä. Jaosto katsoo, että vähennyksiä tulisi seurata toimintamäärärahoista maksettavien henkilötyövuosien määrästä, sillä Museovirastolla on lakiin perustuvia tehtäviä, joita ei voida uudelleen järjestellä esim. ulkoistamalla toimintoja. Lisäksi muinaismuistolain 13 § ja 15 § nojalla tehtävien arkeologisten kenttätöiden määrä ja laajuus ja täten myös niihin tarvittava henkilöstömäärä vaihtelevat vuosittain, eikä Museovirasto voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Tällaisiin toimintoihin liittyvät henkilötyövuodet tulisi jättää tarkastelun ulkopuolelle.
- Museoviraston keskimääräinen palkkataso on edellä mainittua vähennystä pienempi, joten osa säästöistä on saatava vähentämällä muita toimintamenoja tai hankkimalla tulorahoitusta aikaisempaa enemmän.
- Vapautuvien avaintehtävien käsittely – Toiminnan kannalta välttämättömiä tehtäviä ei voida lakkauttaa, vaikka ne vapautuisivatkin.
- Henkilökohtainen eläkkeelle jäämisen ajankohta ei ole täsmällisesti tiedossa.
- Samalle aikajaksolle ajoittuvan palvelukeskushankkeen toteuttaminen – Hankkeen toteutustapa, ajankohta ja sen henkilöstövaikutukset eivät ole vielä riittävän selkeitä.
- Museoviraston toimintamenoihin liittyvien tuottavuusvähennysten mukainen määrärahojen mitoitus.

### **Kehittämis ehdotukset**

Jaosto katsoo, että:

- Tuottavuusohjelman mukaisia henkilövähennyksiä tulisi seurata toimintamäärärahoista (momentit 29.80.04 ja 75) maksettavien henkilötyövuosien määrästä ja vähennykset

toteutuisivat alustavasti, siten että vuonna 2011 momenteilla 29.80.04 ja 75 on enintään 327,3 henkilötyövuotta (lähtökohtana VM:n ohjeistuksen mukaisesti vuosi 2005, jolloin oli näillä momenteilla 361,3 htv:tta).

- Museovirastossa laaditaan vuoteen 2011 ulottuva suunnitelma kokonaishenkilöstöressurssien käytöstä.
- Museovirasto huomioi toiminnan suunnittelussa valtion tuottavuushankkeen toisen vaiheen aiheuttamat htv-vähennykset vuosille 2012-2015. Opetusministeriö on linjannut Museovirastolle tälle kaudelle 10 htv:n vähennyksen.
- Tuottavuusvähennysten aiheuttama "palautus" viraston toimintamenoihin tulee olla verrannollinen yleiseen linjaan.

### **4.3 Ulkoistaminen: kiinteistö-, vahtimestari- ja siivouspalvelut sekä näyttelyiden valvonta**

Organisaation kehittäminen alajaostossa (jaosto 2) on käsitelty viraston toimintojen ulkoistamismahdollisuutta. Työryhmän näkemyksen mukaan parhaiten ulkoistettaviksi soveltuvat siivous- ja kiinteistöpalvelut sekä vahtimestaripalvelut. Talous ja tuottavuusjaostoa pyydettiin tarkastelemaan näiden toimintojen ulkoistamisesta aiheutuvia kustannuksia ja säästöjä.

Kiinteistö-, siivous- ja vahtimestaripalveluiden ulkoistamisen osalta Museovirastossa on ollut käytössä ns. sekamalli. Osa kiinteistönhoito- ja siivoustoiminnoista on hoidettu ostopalveluna. Turva- ja vartiointipalvelut hoidetaan kokonaan ostopalveluna.

Museovirastossa on tällä hetkellä yhteensä 8 siivoojan virkaa, joista 2 ei ole täytetty. Lisäksi kesäkaudella virastossa on useita määräaikaaisia siivoojia. Kiinteistöhuoltovirkoja on 9, joista 2 ei ole täytetty. Erityisesti kesäkaudella viraston palveluksessa on myös osa-aikaista kiinteistöhenkilökuntaa. Vahtimestarinvirkoja virastossa on 6, joista yhtä ei ole täytetty. Lisäksi virastossa on yksi autonkuljettaja.

Liitteessä 5 on esitetty miten kiinteistönhoito, siivous, vahtimestaripalvelut ja vartiointi on tällä hetkellä järjestetty Museoviraston eri toimipisteissä.

#### **Muutto uusiin toimitiloihin**

Osana Museoviraston toimitilahanketta tarkastellaan uudelleen vahtimestareiden tarve. Puhelinvaihteen hoito voidaan hankkia ostopalveluna tilahankkeen toteutumisen yhteydessä.

#### **Kansallismuseo**

Omalla siivoushenkilökunnalla turvataan museon näyttelytilojen siivous myös viikonloppuisin (siivooja-vartijat siivoavat aamuisin) sekä museon näyttelytilojen ja vitriinien erityissiivous. Kansallismuseossa ostettiin peruskorjauksen jälkeen osaksi siivouspalveluja (Engel) omien siivoojien lisäksi.

Suomen kansallismuseossa ulkoistettiin valvomopalvelut peruskorjauksen jälkeen vuonna 2000. Alun hyvä ja aktiivinen valvomotoiminta on heikentynyt koko ajan. Turvatiimin kustannukset ovat nykyään noin 75 000 euroa kuukaudessa + alv. Tämän lisäksi Kansallismuseo varaa sijaisen omista vahtimestareistaan.

Suomen kansallismuseossa on kaksi vahtimestaria, jotka hoitavat osaksi vahtimestarin tehtäviä. He myös sijaistavat valvomoa, hoitavat postin jakamisen, huolehtivat tilojen järjestämisestä museon tilaisuuksiin, tilaisuuksien av- ja ovipalvelusta sekä esineiden ja kalusteiden kuljettamisesta ja pystyttämisestä yhdessä museomestarien kanssa. Kansallismuseon

vahtimestareiden työ vuokratilaisuuksissa on maksullista toimintaa.

Museot vaativat kameravalvonnan lisäksi useita näyttelynvalvojia. Ulkoistamisen etuna olisi sairauslomista aiheutuvien hankalien sijaisjärjestelyjen poistuminen. Haittana olisi kustannusten nousu ja valvojien tason mahdollinen lasku. Suomen kansallismuseon iltaja viikonloppuvartiointi hoidetaan osaksi tuntipalkkaisella henkilökunnalla. Tehtäviin on viimeaikoina saatu rekrytoiduksi ensisijaisesti alan korkeakouluopiskelijoita. Museolle on huomattava hyöty kielitaitoisista ja asiantuntevista näyttelynvalvojista.

Kulttuurien museossa siivouspalvelut ovat ulkoistettu. Kulttuurien museossa on kaksi museomestaria, joilla on vastaavanlainen monipuolinen toimenkuva kuin Kansallismuseossa.

### **Linnat**

Olavinlinnassa työskentelee talvisin kaksi siivojaa, joista toinen on määräaikainen. Siivoustyönohjaajan työtehtäviin kuuluu Olavinlinnan siivouksen lisäksi myös muita tehtäviä (opastukset linnassa, myynti museokaupassa, vuokrattavien tilojen esittely sekä kiinteistötyöntekijöiden ja siivouksen koordinointi). Olavinlinnan siivoojista aiheutuvat palkka-, sivu- ym. kulut ovat 49 620,47 euroa/vuosi ilman työvaatteita, aineita, tarvikkeita, koulutusta ja virkamatkoja. Kausityöntekijöiden palkkakulut eivät ole tässä mukana.

Hämeen linnassa siivous tehdään vakituksessa virkasuhteessa olevan vanhemman laitossiivoojan (työaika 8 tuntia päivässä ympäri vuoden) ja SOL-siivouspalveluilta ostetuilla os-topalveluilla. Vakituksena vanhemman laitossiivoojasta aiheutuvat palkka-, sivu- ym. kulut ovat 34 200 euroa/vuosi ilman työvaatteita, aineita, tarvikkeita, koulutusta ja virkamatkoja. Hämeen linnassa vakituinen siivooja ei tee linnan siivouksen lisäksi muita työtehtäviä.

SOL-siivouspalveluille maaliskuusta 2007 huhtikuuhun 2008 on maksettu Hämeen linnan siivouksesta yhteensä 20 400 euroa.

Olavinlinnassa työskentelee kaksi vakituista ja yksi osa-aikaeläkkeellä oleva kiinteistötyöntekijä ympäri vuoden. Tämän lisäksi sesonkiaikana linnassa työskentelee neljä kausiluontoista kiinteistötyöntekijää. Vakituksessa virkasuhteessa olevat kiinteistötyöntekijät tekevät ympäri vuoden aamu- ja iltavuoroa. He ovat myös joustaneet työaikajärjestelyissä.

Olavinlinnassa ostetaan kiinteistöhoidon palveluja seuraaviin työtehtäviin:

- katsomon, katoksen ja esiintymislavan pystyttäminen ja purkaminen
- katsomon siivous pystytyksen päättyessä (aikaa siivoukselle on 3-4 päivää)
- muurinkorjaustyöt
- muut kiinteistöhoidolliset työt, joita oma henkilökunta ei pysty tekemään (LVI, sähkö ym.)

Hämeen linnassa työskentelee kaksi vakituista kiinteistötyöntekijää ympäri vuoden. Heidän lisäksi iltaja lauantavuoroja sekä vuosilomasijaisuuksia varten on palkattu yksi iltavahtimestari. Hämeen linnan vakituksessa virkasuhteessa olevat kiinteistötyöntekijät tekevät vain poikkeustapauksissa iltatöitä ja silloinkin ylittöinä.

Hämeen linnassa ostetaan kiinteistöhoidon palveluja seuraaviin työtehtäviin:

- piha-alueiden talvikunnossapito (lumityöt, hiekoitus ym.)
- piha-alueiden hoito kasvukaudella (ruohonleikkaus, haravointi ym.)
- vartiointipalvelut (yö- ja linnan sulkemisaikoina)
- korjaustyöt (myös muut kuin LVI, sähkö)

Museoviraston ja Rikosseuraamusviraston (RISE) välillä on yhteistyösopimus, jonka mukaan Hämeen linnassa tehdään korjaustöitä ja näyttelynrakentamistöitä sekä kalustuksen siirtoja vankityönä.

Olavinlinnan kiinteistötyöntekijöiden palkkaus- ym. kulut ovat 105 600 euroa/vuosi (2 kokoaikaista ja yksi osa-aikaeläkkeellä) ilman työvaatteita, aineita, tarvikkeita, tavaroita. Lukuun ei sisälly kausityöntekijöiden palkkaus- ym. kulut.

Hämeen linnan kiinteistötyöntekijöiden palkkaus- ym. kulut ovat 77 800 euroa/vuosi (2 kokoaikaista) ilman työvaatteita, aineita, tarvikkeita, tavaroita. Lukuun ei sisälly kausityöntekijöiden palkkaus- ym. kulut.

### **Viraston muut toimipisteet**

Ulkopuolisen palvelun hankkiminen moniin viraston toimipisteisiin on käytännössä ollut mahdotonta niiden syrjäisen sijainnin takia. Ainoa järkevä ratkaisu on ollut palkata tehtäviin omaa henkilökuntaa. Kiinteistöhenkilökunnan määrään eri toimipisteissä vaikuttaa jossain määrin myös tulevaisuudessa kiinteistöpalveluiden saatavuus paikkakunnalla. Esimerkiksi kartanomuseoissa työskentelevä henkilöstö joutuu varmasti tulevaisuudessakin osin itse huolehtimaan tavanomaisista kiinteistönhoito- ja siivoustehtävistä.

Pääkaupunkiseudulla on ollut toistaiseksi ulkopuolista palvelua saatavilla, mutta jo esimerkiksi Hvitträskissä on aika ajoin ollut ongelmia palvelutuottajalla siivoushenkilökunnan suhteen syrjäisen sijainnin takia. Keskusvarastolle on etsitty ulkopuolista toimijaa, joka ottaisi hoitaakseen päivystystehtävät. Ensimmäinen tarjouskierros tuotti ainoastaan yhden tarjouksen, joka oli oman henkilökunnan varallaolokorvausta huomattavasti kalliimpi.

Museoviraston kiinteistötyöntekijöiden ja siivoojien toimenkuviin sisältyy paljon työtehtäviä, jotka eivät ole tavanomaisia kiinteistötöitä, tämä tulee huomioida kun vertaillaan kustannuksia ja mitoitetaan työmääriä. Tärkeää on myös säilyttää kontrolli ulkoistettuihin toimintoihin. Hoidon näkökulmasta merkittävimmissä kiinteistöissä tulisi säilyttää kiinteistönhoidon ydinosat.

Kiinteistöhuoltohenkilökunnan ulkoistaminen ei sisälly Museoviraston voimassaolevaan henkilöstöstrategiaan. Liitteessä 5 on esitetty Museoviraston kiinteistönhoito, siivous, vahtimestaripalvelut ja vartiointi eri toimipisteissä

### **Kehittämisehdotukset**

Jaosto esittää, että:

- Kaikista niistä vakansseista, joista ulkoistamismahdollisuus on olemassa, tehdään laskelmat ja varaudutaan tekemään ratkaisu.
- Myös asiantuntijatehtävien ulkoistamismahdollisuuksia selvitetään (esim. näyttelyiden käsikirjoitukset, näyttelysuunnittelu, julkaisuiden käsikirjoittaminen ja toimittaminen).



## 5 Suomen kansallismuseon resurssit osana Museoviraston taloutta

Museovirastolle myönnetään vuosittain nettomääräraha, joka on jaettu Valtion talousarvioesityksessä käyttösuunnitelman mukaan Kansallismuseon toimintamenoihin ja Museoviraston muihin toimintamenoihin. Kansallismuseon toimintamenot ovat käyttösuunnitelmassa n. 37 % koko Museoviraston toimintamäärärahasta. Vuonna 2007 Suomen kansallismuseon toimintamenot olivat 5,8 milj. euroa, minkä lisäksi oli n.1 milj. euroa omaa tulonhankintaa.

Ongelmana on, että käyttösuunnitelmanmukaisesta jaosta huolimatta osa Suomen kansallismuseon tuloista ja menoista suhteessa muun Museoviraston tuloihin ja menoihin on käsittelyltään sekavia. Tällaisia eriä ovat erityisesti kiinteistömenot ja työterveydenhuoltokustannukset. Tämän hetkinen kustannusseuranta ei myöskään anna mahdollisuutta helposti seurata mille Museoviraston kohteelle eri kustannukset kohdistuvat (kustannusseurannasta lisää luvussa 2. Budjetointi ja kustannusseuranta).

### Kiinteistömenot

Koko Museoviraston kiinteistömenoista (sis. SKM ja muu Museovirasto) ainoastaan Kulttuurien museon, Suomenlinnamuseon sekä Merimuseon (vuodesta 2008 eteenpäin) vuokrat maksetaan Suomen kansallismuseon toimintamäärärahoista. Tästä on tehty periaatepäätös.

Kaikki muut kiinteistökustannukset (vuokrat, lämmitys, sähkö, vesi, korjauspalvelut, rakentamispalvelut, puhtaanapito- ja pesupalvelut) maksetaan Museoviraston (muu Museovirasto) toimintamäärärahoista.

Vuokrat	
Museoviraston toimintamenot	1 471 077
SKM:n toimintamenot	568 560 (Kumu 497 732 ja Suomenlinna 66 825)
<i>Yhteensä</i> (toimintamenot)	2 039 637

Muut kiinteistömenot	
Museoviraston toimintamenot	
Aineelliset hyödykkeet	5 700
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	715 140 (sis. lämmitys, sähkö, ja vesi yht. 598 454)
Palveluiden ostot	1 217 500 (sis. korjauspalv, rakentamispalv, puhtaanapito- ja pesupalv.
<i>Yhteensä</i>	1 938 350

Tällä hetkellä Museovirastossa ei ole riittävää kohde-/kustannuspaikkaseurantaa, jotta helposti voitaisiin nähdä mitkä kiinteistömenot kohdistuvat Kansallismuseon kohteille. Menotietojen kerääminen vaatisi tämän hetkiselä seurantajärjestelmällä paljon työtä, sillä ne olisi kerättävä kasaan hajanaisten kohdekoodien avulla.

### Työterveysmenot

Museovirastossa työterveydenhuoltomenot ovat jonkin verran kasvaneet 2000-luvun puolivälin jälkeen. Niinä vuosina kun työterveysmenot ovat ylittäneet budjetin ja palautukset, on ylimenevä osa rasittanut vain Museoviraston (muu Museovirasto) toimintamäärärahaa, eikä Suomen kansallismuseolle ole aiheutunut siitä lisäkustannusta.

Työterveysmenot ja -tulot				
menot	2005	2006	2007	2008
Museovirasto	136 000	85 200	92 500	
SKM		50 900	54 200	
yhteensä	136 000	136 100	146 700	
tulot				
budjetti	50 000	50 000	50 000	76 000
palautus (kela)	56 700	61 800	65 400	65 000 (arvio)
lisäbudjetti		20 000	30 000	
siirto SKM:lta			30 000	
yhteensä	106 700	131 800	175 000	
jäämä	- 29 300	- 4 300	28 300	

### Tiedonhallinnan kustannukset

Myös tiedonhallinnanjärjestelmiin liittyvät kustannukset maksetaan lähes kokonaisuudessaan Museoviraston (muu Museovirasto) toimintamäärärahasta. Alla olevasta taulukosta näkyy minkä verran kummastakin toimintamäärärahasta maksetaan tiedonhallinnan suurimpien erien kustannuksista.

	Yhteensä	SKM	muu Museovirasto
ATK-laitteet	133 200	16 700	116 500
ATK-konsulttipalvelut	112 100	-	112 100
ATK käyttöpalvelut	177 500	2 300	175 200
Sähköposti- ja tiedonsiirtopalv.	51 900	-	51 900
Yhteensä	474 700	19 100	455 600

Tällä hetkellä myöskään tiedonhallinnan kustannuksista ei voida helposti selvittää, mitkä niistä kohdistuvat Kansallismuseon kohteille.

## Kehittämisehdotukset

Jaosto esittää että:

- Museoviraston momentilla Suomen kansallismuseon käyttösuunnitelma siirretään päätösosasta selvitysosaan.
- Kaikkien kiinteistömenojen käsittely Museovirastossa (SKM ja muu Museovirasto) yhtenäistetään ja keskitetään. Keskittäminen helpottaa myös kustannusten nousun arviointia sekä selkiyttää budjetointia.
- Työterveyskustannusten nousu huomioidaan kokonaisuudessaan Museovirastolle myönnettävässä toimintamäärärahassa. Jos tämä ei ole mahdollista, korjataan tilannetta talon sisällä niin, että työterveyshuollon kustannukset kuormittavat Suomen kansallismuseon ja muun Museoviraston toimintamäärärahoja tasasuhteessa.

## 6 Museoviraston toiminta kiinteistöyksikkönä

Museovirasto on valtion kiinteistöyksikkö, jonka hallinnassa on kulttuurihistoriallisesti arvokkaita kansallisomaisuuteen kuuluvia kiinteistöjä ympäri Suomen. Kiinteistöjen osalta Museoviraston tehtävänä on:

- huolehtia kulttuurihistoriallisen kansallisomaisuuden kartuttamisesta, hoidosta ja näytteilläpidosta (Laki Museovirastosta 282/2004)
- ylläpitää museoita ja järjestää näyttelyitä (Asetus 407/2004 Museovirastosta)
- toimia valtion kiinteistövarallisuuden haltijavirastona ja rakennuttajana muinaisjäännöskohteissa ja viraston kiinteistöissä. (Asetus 407/2004 Museovirastosta)

### Kiinteistöt

Museovirastolla on 88 hallinnollista kiinteistöä (liite 6: Museoviraston hallinnolliset kiinteistöt). Hallinnollisella kiinteistöllä tarkoitetaan Museoviraston tai valtion omistamaa ja Museoviraston hallinnoimaa kiinteistöä, rakennusta tai rakennelmaa tai niiden yhdistelmää. Kiinteistöllä tarkoitetaan maa-aluetta, johon voi kuulua rakennuksia tai rakennelmia. Rakennelmalla tarkoitetaan kiinteää muinaisjäännöstä, rauniota, yms.

Hallinnollisten kiinteistöjen maa-alat ovat yhteensä 631 hehtaaria, joista metsää noin 200 hehtaaria. Rakennuksia on 418 kappaletta ja niiden brutto pinta-ala 103 059 neliömetriä. Hallinnollisten kiinteistöjen lisäksi Museovirastolla on museo-, toimi- ja varastotiloja vuokrakiinteistöissä.

Museovirasto kiinteistöyksikkönä vastaa Museoviraston kiinteistövarallisuuden hoidosta, kunnossapidosta ja muusta korjaamisesta, edunvalvonnasta, asiakirja- ja tietohallinnosta, kehittämisestä, restauroinnista ja rakennushankkeiden toteuttamisesta.

Museoviraston kiinteistöjen keskeisimmät toimijat ovat hallinto-osasto ja rakennushistorian osasto. Arkeologian osaston muinaisjäännösten hoitoyksikkö ja Suomen kansallismuseo-osasto osallistuvat myös jossain määrin kiinteistöjen hoitoon. Restaurointiyksikkö rakennushistorian osastolla huolehtii omien kiinteistöjen isommista rakennuttamistehtävistä ja peruskorjauksiin liittyvistä asioista (investointimääräraha 75).

Tällä hetkellä kiinteistöjen hallinnointi ja ylläpito on Museovirastossa keskitetty hallinto-osastolle kiinteistöyksikköön vastuualueelle 65, joka vastaa kiinteistöjen hallinnoinnis-

ta, vuokrauksista kiinteistörekisteristä, ylläpidosta, hoidosta ja huolehtii vika- ja vuosikorjauksista, sekä kiinteistönpidon tukipalveluista kuten turva- ja vartiointipalveluista ja niihin liittyvistä teknisistä järjestelmistä.

Museoviraston hallinnassa ja käytössä oleva rakennuskanta on kulttuurihistoriallisesti arvokasta kansallisomaisuutta. Kiinteistökanta on hyvin erilaista, eri-ikäistä ja sijainniltaan ympäri maata Utsjoelta Helsinkiin. Kiinteistökantaan kuuluu myös isoja paljon huoltoa ja käsityötä vaativia ulkoalueita, puistoja ja puutarhoja (esim. Louhisaaren puisto, Hvitträskin puutarhat, Tamminiemen ja Kansallismuseon puistot sekä Hämeen linnan vallit). Museo- viraston rakennuksista pääosa on nähtävyyksikäytössä toimivia linnoja, museorakennuksia, käyttö- rakennuksia, rakennelmia (tuulimyllyt, poroerotusaidat) ja muinaisjään- nöksiä. Muu kuin museorakennuskanta liittyy oleellisesti ao. museoihin ja usein ne muodostavat yhdessä erottamattoman kokonaisuuden. Jotkut rakennukset ovat kokoelmien säilytystiloja tai ko- koelmien hoitoon liittyviä konservointitiloja. Virastolla ei ole lainkaan omia yksinomaan tavanomaisina toimistotiloina pidettäviä rakennuksia. Rakentamattomat kiinteistöt ovat pääosin lain (muinaismuistolaki 295/63) suojaamia kiinteitä muinaisjään- nöksiä. Suojelu estää maankäytön muihin tarkoituksiin.

Kulttuurihistoriallisesti arvokasta rakennuskantaa on myös muiden valtion yksiköiden hallinnassa, mm. Senaattikiinteistöillä ja Metsähallituksella. Senaatti-kiinteistöjen hallin- nassa on sen toimialaan ja tehtäviin nähden ”väärän tyyppistä” kiinteistöomaisuutta: esi- merkiksi Kymnlinna ja Suitian linna.

Museovirasto vaalii rakennettua kulttuuriympäristöä suojeluviranomaisena, tutkimus- laitoksena sekä rakennuttajana ja ylläpitäjänä. Konkreettista historiallisen ajan muinaisjään- nösten sekä valtiollisten arvorakennusten ja -ympäristöjen hoitoa ja restaurointia toteutetaan Museoviraston omissa kohteissa ja hankkeissa. Kohteet ovat linnoja, linnoituksia, muita historiallisen ajan muinaisjään- nöksiä, talonpoikaistaloja, kartanomuseoita ym. erikoiskoh- teita.

Restaurointi- ja konservointitoimenpiteet toteutetaan laajana yhteistyönä kuntien, mui- den valtion laitosten, maakuntamuseoiden, maakuntaliittojen, työvoimaviranomaisten, TE-keskusten työvoimaosastojen, matkailuelinkeinon, seurakuntien, kylätoimikuntien, perinneyhdistysten ym. kanssa (esim. Lappeenrannan linnoitusalue, Loviisan linnoituk- set, Lamminahon talo Vaalan kunnass, Suvorovin sotakanavat -hanke, Savukosken savotta- perinne/Kotaselkä -projekti, Pohjois-Savon ruukit, Högforsin ruukki, Leineperin ruukki, Kotkan linnoitukset).

### **Kiinteistötoiminnan henkilöstömäärä**

Hallinto-osastolla kiinteistöyksikössä työskentelee neljä henkilöä ja Rakennushistorian osas- tolla yhdeksän. Kiinteistöhoito- ja siivoustöissä on linnoissa, museoissa ja keskusvaras- tolla yht. 17 henkilöä. Projektirahoituksella projekteissa toimii rakennushistorian osastolla keskimäärin neljä henkilöä vuodessa (määrä vaihtelee).

<b>HO/kiint.yksikkö</b>	
Vakinaiset, tsto: 4	
- kiinteistöpäällikkö.	
- tarkastaja	
- rkm	
- toimistovirkailija	
<b>Kiinteistön hoitotehtävissä; 17</b>	
Linnat; 9	
Kansallismuseo; 3	
Keskusvarasto;3	
Hvitträsk; 1	
Tamminiemi;1	
<b>RHO</b>	
Vakinaiset, tsto; 4	Projektirahoitus; 4
- intendentti, ark	- arkkitehti
- rak.pääll. DI	- arkkitehti
- tarkastaja, rkm	- arkkitehti
- apul.tarkastaja 0,5 htv (osael.)	- rakennuskonservaattori
- osastosihteeri.siht. n. 0,5	
<b>Seurasaari; 3</b>	
-rakennuskonservaattori	
(johtava)	
- rakennuskonservaattori	
- Kirvesmies	
+ harjoittelijoita	
<b>Hamina; 2</b>	
- tutkija	
- suunnittelija	
<i>Yhteensä 31 htv</i>	

### **Kiinteistötoiminnan kustannusvolyyymi ja kustannuserät**

#### *Rakennuttamisen ja restauroinnin rahoitus*

- 1 Oman sektoriministeriön OPM:n investointi- ja vuosikorjausmäärärahat. 75
- 2 Työministeriön investointimomentin määrärahat, TE-keskusten työvoimaosatojen kautta. Eakr – rahoitusta on käytetty mm. Olavinlinnan sadekatoksen, Svartholman linnoituksen ja Lappeenrannan linnoituksen rakennustoissa.
- 3 Oikeusministeriön ent. vankeinhoito-osaston (nyk. rikosseuraamusviraston vankeinhoitolaitos), työsiirtolatyöt; määrärahat, työvoimaresurssin muodossa.
- 4 Oman sektoriministeriön (opetusministeriö) toimintamenomäärärahat. Museoviraston rakennuttamishankkeille osoitettu investointimomentti on ollut monta vuotta suuruudeltaan 1 milj. euroa. Huomattava lisäpanostus saatiin TE-keskuksilta ja Rikosseuraamusvirastolta. Yhteensä rakennusperinnön ja historiallisen ajan muinaisjäännösten investointiluonteisiin restaurointeihin käytettiin vuonna 2007 2 905 301 euroa.

Merkittävimmät kuluerät ovat:

Palkat	1 283 000
Vuokrat	1 471 077
Kiinteistöverot	112 000
Lämmityskustannukset	261 400
Sähkö	318 500
Palveluiden ostot	1 217 500
	(kiinteistöyksikkö)

## Liite 7. Kiinteistöjen hoidon ja ylläpidon rahoitus

### Ongelmat nykytilanteessa

Museoviraston edellytetään hoitavan esimerkillisesti vastuullaan olevaa kulttuurihistoriallisesti merkittävää kansallisomaisuutta, mutta Museoviraston taloudelliset resurssit pitää kiinteistökanta niiden arvon mukaisessa kunnossa ovat alimitoitettut ja korjausvelka lisääntyy vuosi vuodelta. Investointimomentin niukkuudesta johtuen museorakennusten restauroinneista vain kiireellisimmät hankkeet on voitu toteuttaa.

Kiinteistönpitoon osoitetut määrärahat eivät riitä kattamaan kiinteistönhoidosta ja kunnossapidosta aiheutuvia kustannuksia. Museoiden, kartanoiden ja linnojen välttämättömät korjaus-, vartiointi-, sähkö-, lämmitys- ja muut ylläpitokulut kasvavat vuosittain, samoin toimitilojen vuokratulot. Viime vuosina energiakustannusten (kaukolämpö, lämmityspolttoöljyt, sähkö ja vesi) sekä kiinteistönhoitoon, kunnossapitoon, turvajärjestelmiin, vartiointiin, siivoukseen ja jätehuoltoon ostettujen palveluiden kustannusten nousu on ollut merkittävä. Palvelusopimusten hinnankorotukset ovat olleet keskimäärin 4-6 % vuodessa.

Museoviraston määrärahoissa ei ole otettu huomioon vuosittaista kiinteistömenojen kasvua. Tämän johdosta toistuva budjetin alijäämä on jouduttu kattamaan lisäbudjetilla, siirtämään korjaus- ja huoltotöitä seuraavalle kaudelle ja siirtämällä resursseja yhä enemmän muilta vastuualueilta. Tilanne vaarantaa kiinteistöjen turvallisen käytön ja niiden arvon säilymisen sekä sitoo Museoviraston toimintamäärärahoja ja kaventaa samalla sen toimintamahdollisuuksia.

### Kehittämisehdotukset

Jaosto esittää, että:

- Valtion kulttuurihistoriallinen kiinteä kansallisomaisuus on syytä kartoittaa ja luokitella. Valtiolta sen omien käyttö- ja tilantarpeiden supistuessa luovutettavissa olevan rakennusomaisuuden osalta suojeluarvojen säilyminen turvataan mm. rakennussuojelulain keinoin. Valtion omistuksessa pidettävän osan ylläpito on turvattava asianmukaisesti. Jaosto esittää, että opetusministeriö ja valtiovarainministeriö yhdessä asettaisivat asiaa käsittelevän työryhmän. Työryhmän tehtävänä olisi tutkia millä tavoin voitaisiin taata määrällisesti ja laadullisesti riittävät resurssit erityisesti kulttuurihistoriallisesti arvokkaimmaksi luokiteltavan kansallisomaisuuden hyvään hoitoon kiinnittäen huomiota myös siihen, että rakennuksiin liittyvät käyttötarpeet ja -mahdollisuudet voivat toteutua asianmukaisesti ja rakennusten säilymistä turvaavalla

tavalla. Samassa yhteydessä tulisi tehdä esitys Museoviraston ja Senaatti-kiinteistöjen välisestä työnjaosta kyseisen kansallisomaisuuden hallinnassa ja ylläpidossa sekä laatia säädösehdotukset tarvittavien hallinnansiirtojen toteuttamiseksi hallinnollisesti tarkoituksenmukaisin menettelyin.

- Museoviraston käyttöön nykyisin budjetoitujen perusparannusmäärärahojen (29.80.75) käyttöä tulisi viraston myös itse suunnitella ja priorisoida paremmin sekä kohdentaa pääsääntöisesti viraston omiin kiinteistöihin. Museovirasto laatii asiaan liittyvän suunnitelman v. 2008 aikana.
- Tehtäväjako kiinteistöyksikön ja restaurointiyksikön välillä selkiytetään siten, että kaikki korjaus- ja rakennuttamistehtävät turvajärjestelmiä lukuun ottamatta siirretään restaurointiyksikköön.
- Valtion talousarviossa Museovirastolle tulee osoittaa kiinteistötoiminnan edellyttämät taloudelliset resurssit. Kansallisomaisuuteen kuuluvien kiinteistöjen ylläpitomenoissa tulee vuosittain huomioida välttämättömät kustannusten muutokset (vuokrien indeksikorotukset, palvelusopimusten hintojen korotukset sekä energiakustannusten, aineiden ja tarvikkeiden hintojen nousu).



## 7 Hankintatoimi Museovirastossa

Museoviraston hankintatoimi on osittain keskitetty. Keskitetysti hankitaan ne aineet, tarvikkeet ja tavarat sekä palvelut, jotka koskevat koko Museovirastoa tai palvelevat yhteisiä järjestelmiä. Keskitettyjä hankintoja ovat mm. autot, arvokkaat koneet ja laitteet, turvajärjestelmät, puhelimet ja kalustekokonaisuudet. Palveluhankinnoista terveydenhoitopalvelut, matkustuspalvelut kiinteistönhoitopalvelut, siivouspalvelut ja vartiointipalvelut ovat keskitettyjä. Keskitetyt hankinnat hoidetaan hallinto-osastolla. Tiedon hallintakeskus hoitaa keskitetysti atk-laitteet ja ohjelmat koko virastolle. Rakennushistorian osasto hoitaa rakennuttamispalveluiden hankinnat.

Muuten hankinnat on hajautettu osastoille, joissa tavarat ja palvelut hankinnasta huolehtii se yksikkö, joka palvelua tai tavaraa käyttää.

Museovirasto on asettanut pysyvän hankinta- ja materiaalitoimen työryhmän, jonka tehtävänä on kehittää viraston hankintatoimintaa.

Museoviraston hankintamenot		2005	2006	2007
Palveluiden osto	lkp 4300–43993	4 640 500	4 454 100	5 152 100
Aineelliset hyödykkeet	lkp 1200–12	1 343 300	211 900	677 600
Aineet tarvikkeet ja tavarat	lkp 40000–4090	1 498 500	1 798 600	1 744 900

### Ongelmakohtia Museoviraston hankintatoimessa

- Pienet kertaluontoiset yksittäishankinnat
- Hajautuneisuus ja suuri tilaajien määrä
- Asiantuntemuksen puute yksiköissä - lainsäädännön monimutkaisuus
- Hankintojen suunnittelemattomuus
- Päällekkäisyys

### Kehittämis ehdotukset

Jaosto esittää, että:

- Rakennuttamiseen ja tiedonhallinnan järjestelmiin liittyvät hankinnat säilyvät niistä vastaavilla vastualueilla.
- Muu hankintatoimi keskitetään pääsääntöisesti hallinto-osastolle riittävien resurssien,

näin varmistetaan toiminnan asiantuntijuus, laatu ja vältetään toiminnan päällekkäisyyttä eri yksiköiden välillä.

- Vastuualueille jäävissä hankinnoissa varmistetaan yhteistyö keskitetyn hankintatoimen kanssa. Hankintoihin liittyvissä asioissa koordinointia parannetaan ja koulutusta sekä tiedotusta lisätään. Myös Hanselin puitesopimusten käyttöä lisätään.
- Selvitetään oman hallinnonalan kanssa mahdollisuudet yhteishankintoihin.
- Hankintatoimien suunnitelmallisuutta parannetaan esittämällä se osuus vuotuisessa talousarviossa, jotta määräraha vaikutukset ovat riittävän ajoissa tiedossa budjetointia varten.

## Liite 1. Tavoitekokonaisuudet 1–8 vuosilta 2005–2007 avattuna (vyörytetyt tiedot) ja infotietona tavoitekokonaisuus 9

Toteutuneet henkilötyövuodet, kustannukset ja tuotot tavoitekokonaisuuksittain vuosina 2007, 2006 ja 2005 (1 000 euroa) (varsinainen ja maksullinen toiminta yhteensä)

Tavoitekokonaisuudet	Htv:t			Muutos %			Kustannukset 1 000 €			Muutos %			Tuotot 1 000 €			Muutos %		
	2007	2006	2005	2007	06/05	07/06	2007	2006	2005	2007	06/05	07/06	2007	2006	2005	2007	06/05	07/06
1 Kokoeimat ja kiinteä kulttuuriperintö	138,9	145,0	125,8	15 %	-4 %		11 365	10 406	9 421	10 %	9 %		1 541	1 213	1 244	-2 %	27 %	
2 Viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut	50,2	48,3	59,0	-18 %	4 %		2 669	2 602	3 125	-17 %	3 %		199	132	461	-71 %	51 %	
3 Tiedon tuottaminen ja tutkimus	66,5	56,3	48,3	17 %	18 %		3 296	2 334	2 464	-5 %	41 %		1 578	1 192	697	71 %	32 %	
4 Näyttelyt ja tietopalvelut	95,3	106,5	126,5	-16 %	-11 %		4 746	5 072	5 820	-13 %	-6 %		1 381	1 520	1 519	0 %	-9 %	
5 Viestintä ja markkinointi	8,8	9,0	1,9	374 %	-2 %		703	810	279	190 %	-13 %		11	2	18	-89 %	450 %	
6 Maksullinen tukitoiminta	15,0	14,1	14,5	-3 %	6 %		1 336	1 302	1 301	0 %	3 %		1 460	1 467	1 361	8 %	0 %	
7 Museoviraston sisäisen toiminnan laadun kehittäminen	26,3	29,6	33,5	-12 %	-11 %		1 289	1 380	1 475	-6 %	-7 %		6	0	1	-100 %		
8 Henkilöstön osaamisen ja suorituskyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen	10,6	10,6	9,3	14 %	0 %		588	587	481	22 %	0 %		10	11	13	-15 %	-9 %	
<b>Yhteensä</b>	<b>411,6</b>	<b>419,4</b>	<b>418,8</b>	<b>0 %</b>	<b>-2 %</b>		<b>25 992</b>	<b>24 493</b>	<b>24 366</b>	<b>1 %</b>	<b>6 %</b>		<b>6 186</b>	<b>5 537</b>	<b>5 314</b>	<b>4 %</b>	<b>12 %</b>	

## Liite 2. Tavoitekokonaisuudet 1–8 vuosilta 2005–2007 (vyörytetyt tiedot)

Toteutuneet henkilötyövuodet, kustannukset ja tuotot tavoitekokonaisuuksittain vuosina 2007, 2006 ja 2005 (1 000 euroa)  
(varsinainen ja maksullinen toiminta yhteensä)

	Tavoitekokonaisuudet			Htv:t		Muutos %			Kustannukset 1 000 €			Muutos %			Tuotot 1 000 €			Muutos %		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06		
5201	Kokoelmien kartuttaminen	18,3	17,5	18,04	-3 %	4 %			944	1015	984	3 %	-7 %							
5202	Takautuva luettelointi	5,1	4,3	6,37	-33 %	21 %			210	168	237	-29 %	25 %							
5203	Kokoelmien ylläpito	17,5	19,7	21,23	-7 %	-11 %			905	975	1020	-4 %	-7 %	22	1	3	-85 %	4231 %		
5204	Kokoelmien konservointi	9,1	10,0	6,13	64 %	-9 %			479	432	264	64 %	11 %							
5205	Muiden kohteiden hoito	25,1	28,6	29,74	-4 %	-12 %			819	846	1021	-17 %	-3 %	46	77	26	196 %	-40 %		
5206	MV kansom.kiint.invest.rak	3,7	2,0	28,39	-93 %	79 %			382	298	3404	-91 %	28 %	22	22	1184	-98 %	-1 %		
5207	MV kansom.kiint.invest.rak	1,6	4,4	10,29	-58 %	-64 %			1706	615	2207	-72 %	177 %	259	92	1	8744 %	183 %		
5208	Muu rakennuttaminen	5,3	5,0	2,66	88 %	6 %			307	337	117	189 %	-9 %	166	152			9 %		
5209	MV kans.om.kiinteistyllä	29,7	29,4	1,93	1424 %	1 %			3559	3650	98	3610 %	-2 %							
5210	MV kiint.mj.&ved.al.koht.h	72	3,0			140 %			264	120			120 %	99	1			8514 %		
5211	Mj:in&kans.om:een kohd.ra	10,5	15,4			-31 %			1529	1710	40	4210 %	-11 %	895	832			8 %		
5220	Muu konservointi	0,0	0,1	0,03	231 %	-72 %			30	28			5 %				-100 %			
5221	Kultt.perintörekist.editoi	3,9	3,9			0 %			144	150			-5 %							
5222	Kultt.ymp. kosk.tiedon dig	1,9	1,5			26 %			80	45			75 %							
7251	Konservointi	0,1	0,3	0,98	-67 %	-62 %			7	15	30	-50 %	-54 %	33	37	30	25 %	-11 %		
1	Kokoelmat ja kiinteä kultt.perintö	138,9	145,0	125,8	15 %	-4 %			11364	10405	9421	10 %	9 %	1540	1213	1244	-3 %	27 %		
5101	MV:n kultt.per.selv.ja ohj	6,7	6,5	8,8	-27 %	3 %			354	359	614	-41 %	-1 %	23	36	89	-60 %			
5102	Maksutt.palvohj.ja selv.l	0,3	0,8	12,6	-94 %	-68 %			17	68	866	-92 %	-75 %		21	183	-88 %			
5103	Asiantunt.yhteistyö.edustu	10,6	11,0	5,4	105 %	-4 %			881	873	300	192 %	1 %	110	30	10	215 %			
5215	Valtionavustusten käsittel	1,2	1,2	2,0	-40 %	-1 %			62	64	66	-4 %	-3 %							
5216	Valtionav. kohteiden seura	0,8	1,3			-37 %			37	63	42	48 %	-41 %	5						

		Htvt			Muutos %		Kustannukset 1 000 €			Muutos %		Tuotot 1 000 €			Muutos %	
	Tavoitekokonaisuudet	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06
5217	Viranomaistoiminta, yleine	0,9	0,5			67 %	45	28	714	-96 %	63 %			31	-100 %	
5218	Viranomaistoiminta, lausun	0,7	1,6			-55 %	39	74	515	-86 %	-47 %			148	-100 %	
5223	Kiint.muinajäännösten to	0,1	0,1	1,1	-92 %	-18 %	2	2	9	-78 %	-10 %			1	-100 %	
5224	Suojelutoiminta	20,2	17,1	18,0	-5 %	18 %	819	678			21 %	61	45			
5225	Restauroinnin valvonta	8,1	7,6	10,9	-31 %	7 %	385	365			5 %					
5226	Ulkop.suoritt.mj.hoid.suun	0,5	0,4			11 %	19	17			12 %					
7252	Maastavientiluvat	0,2	0,2	0,2	2 %	-9 %	8	9			-12 %					-1 %
7253	Mj.&rak.per.maksull.rakenn	0,0	0,0			-35 %	1	1			1 %					
2	Viranomaistoiminta ja asiantuntijapalvelut	50,2	48,3	59,0	-18 %	4 %	2669	2602	3125	-17 %	3 %	199	133	461	-71 %	50 %
5301	Kiint.m.ja vedenal.koht.t	15,1	23,3	17,7			755	999				266	391			
5302	Kultt.per.inv.ja dok.ohj.	0,1	0,2	3,4			6	16								
5303	Kultt.ymp.inv.ja dokum.ohj	0,4	0,4	4,5			18	17								
5304	Kulttuuriper.invent.toteut	0,1	0,0	6,1			1	1								
5305	Kultt.ymp. invent. tofeutt	3,2	1,5	12,3	-88 %	116 %	100	43	1004	-96 %	131 %	50		95	-100 %	
5306	Kulttuuriperinnön dokument	0,5	0,3	1,5	-81 %	86 %	25	13	132	-90 %	90 %					-100 %
5307	Rakenn.kultt.ymp.tutk.ja d	0,1	0,2	1,2	-82 %	-61 %	2	16	224	-93 %	-87 %					
5308	Mittausdokumentointi	3,4	2,6	0,8	213 %	29 %	187	151	316	-52 %	24 %	3	5			-37 %
5309	Kultt.ymp.valokuvausdokume	0,8	0,7	0,9	-24 %	23 %	65	37	460	-92 %	73 %			423	-100 %	46 %
5315	Tutkimus	3,9	4,2			-6 %	227	212	178	19 %	7 %	4	25	102	-75 %	-83 %
7351	MmL15pyk.muk.suoritt:tutki	31,1	18,9			65 %	1492	676	63	970 %	121 %	987	592	6	9737 %	67 %
7352	MmL15 muk.suoritt:inventoi	6,2	2,8			119 %	310	99	35	185 %	214 %	239	90	26	244 %	164 %
7353	Kiint.muij.,vedenal.maks.	0,8	0,5			68 %	38	18	52	-64 %	106 %		1	45	-98 %	-100 %
7354	Kulttuuriympär.maks.invent	0,8	0,7			6 %	69	33			106 %	29	79			-63 %
7355	Kultt.perinn.maksull.inven	0,0	0,0								42 %		7			-100 %
7357	Rak.kultt.ymp.maks.tutk&do	0,0	0,1			-100 %		3			-91 %					

3	Tiedon tuottaminen ja tutkimus	66,4	56,3	48,3	16 %	18 %	3296	2334	2463	-5 %	41 %	1578	1192	697	71 %	32 %
				1,8					52							
5401	Kokoelmaneuvonta	6,1	6,6	5,3	23 %	-7 %	258	262	218	20 %	-2 %					
5402	Ulkopuolis. annettu asiant.	1,5	1,7	2,5	-31 %	-14 %	58	69	103	-33 %	-15 %					
5405	Julkaisujen tuottaminen	2,2	2,6	6,0	-57 %	-17 %	156	139	420	-67 %	13 %	1	27	-100 %		
5409	Artikkelien laatiminen	0,3	0,1			77 %	13	7			89 %					
5410	Opetus ja valistus	3,9	4,2	5,1	-19 %	-6 %	264	200	238	-16 %	32 %	3	12			-71 %
5411	Muut kuvapalvelut	0,5	0,6	0,6	-10 %	-16 %	20	23	26	-14 %	-13 %					
7451	Esinelainat	1,3	1,2	2,3	-47 %	6 %	61	53	86	-38 %	15 %	11	5	15	-69 %	129 %
7452	Kirjaston liiketaloud.suor	0,0	0,0	0,0	-5 %	96 %	1	1	1	5 %	47 %		1	1	-27 %	-17 %
7453	Kirjaston julkisoikeud.suo	0,1	0,1	0,0	26 %	23 %	3	2	2	23 %	14 %	1	1	1	16 %	-3 %
7454	Asiantuntijapalvelut	0,0	0,0	0,1	-84 %	-100 %	18	49	9	454 %	-62 %	9	13	18	-27 %	-35 %
7455	Kuvapalvelut	3,4	4,0	3,7	7 %	-15 %	163	177	185	-4 %	-8 %	114	120	105	14 %	-5 %
7456	Näyttelyt	15,8	15,5	19,7	-21 %	1 %	1085	1122	1174	-4 %	-3 %	15	85	30	183 %	-82 %
7457	Museoid.ja linnojen avoinn	40,5	52,2	50,6	3 %	-22 %	1502	1822	1646	11 %	-18 %	976	1022	8		-4 %
7458	Museoid.ja linnojo.oma ylit	3,7	3,9	4,8	-18 %	-5 %	185	183	211	-13 %	1 %	7	6	5	31 %	16 %
7459	Opetus-ja opastustoiminta	10,4	7,8	14,7	-47 %	34 %	456	305	552	-45 %	50 %	101	83	1136	-93 %	22 %
7465	Julkaisut	2,3	3,0	3,21	-6 %	-23 %	292	327	331	-1 %	-11 %	120	161	106	52 %	-26 %
5501	Digitaal.tiedonhall.kehitt	3,3	2,9	5,8	-50 %	12 %	207	327	569	-42 %	-37 %	15	14	66	-79 %	3 %
7501	Paikkatietopalvelut	0,1	0,1			-16 %	4	5			-23 %	8	-3			-373 %
4	Näyttelyt ja tietopalvelut	95,3	106,5	126,5	-16 %	-11 %	4745	5072	5820	-13 %	-6 %	1381	1520	1519	0 %	-9 %
5104	Tiedott.valmist.laat.ja ja	1,7	1,4			25 %	71	61			16 %					
5105	Muu viestintä ja suhdetoim	4,2	4,2			1 %	236	221			6 %	8				32694 %
5406	Painotuott.tuottam.(ei jul	1,5	1,8			-15 %	180	249			-28 %					694 %
7656	Markkinointi	1,3	1,7	1,9	-13 %	-19 %	216	279	279	0 %	-23 %	3	2	18	-90 %	69 %

	Tavoitekokonaisuudet	Htv:t			Muutos %		Kustannukset 1 000 €			Muutos %		Tuotot 1 000 €			Muutos %	
		2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06
5	Viestintä ja markkinointi	8,8	9,0	1,9	374 %	-2 %	703	811	279	191 %	-13 %	11	2	18	-90 %	525 %
7651	Kuvausluvut ja kuvaust.val	0,2	0,2	0,2	20 %	-2 %	7	7	6	17 %	2 %	1	3	5	-34 %	-74 %
7652	Valokopiot ja tulosteet	0,0	0,0	0,1	-43 %	-35 %	1	3	3	0 %	-61 %	3	4	4	5 %	-38 %
7653	Luento- ja juhlatil.vuokrau	0,9	1,2	1,1	6 %	-22 %	69	50	590	-92 %	38 %	191	205	180	14 %	-7 %
7654	Muu vuokraus	0,1	0,1	0,1	18 %	-2 %	404	507	3		-20 %	533	929	904	3 %	-43 %
7655	Koneid.,laitt.ja rakent.vu	0,1	0,0			96 %	3	2			59 %	376				
7657	Museokauppatoiminta	10,8	8,7	9,9	-11 %	23 %	703	557	545	2 %	26 %	241	206	179	16 %	17 %
7658	Museokahvila-toiminta	2,9	3,8	3,2	17 %	-23 %	150	176	154	14 %	-15 %	115	120	89	34 %	-3 %
6	Maksullinen tukitoiminta	15,0	14,1	14,5	-3 %	7 %	1336	1302	1301	0 %	3 %	1460	1467	1361	8 %	-1 %
5701	Sisäinen strateginen suunn	3,5	4,6				208	262								
5702	Toiminnan suunnittelu ja s	20,3	22,3				964	994				6				
5705	Sisäinen viestintä	1,6	1,5				75	68								
5706	Sisäinen kouluttaminen	0,8	1,1				39	48								
7751	Sisäinen strateg.suunnitte	0,0	0,0													
7752	Toiminnan suunn. ja seuran	0,1	0,1				2	3								
7755	Sisäinen viestintä	0,0	0,0					1								
7756	Sisäinen kouluttaminen	0,0	0,1				1	3								
7	Museoviraston sisäisen toiminnan laadun kehittäminen	26,3	29,6	33,5	-12 %	-11 %	1289	1380	1475	-6 %	-7 %	6		1	-100 %	
5801	Opinto- ja tutust.k.matkat,	2,6	2,8			-9 %	146	155			-6 %	6	8			-31 %
5802	Henkilöstökoulutus	6,7	6,7	9,2	-27 %	-1 %	369	374	478	-22 %	-1 %	4	3	13	-75 %	30 %
5803	Teht.alaan liitt.toim.ymp.	0,9	0,8			17 %	54	49			12 %					
7851	Op- ja tutust.käynn.-matk.,	0,2	0,2			7 %	7	5			58 %					
7852	Henkilöstökoulutus	0,3	0,2	0,1	66 %	47 %	12	5	3	72 %	133 %					
8	Henkilöstön osaamisen ja suorituskvyn ylläpitäminen ja kehittäminen	10,6	10,6	9,3	14 %	-1 %	588	588	481	22 %	0 %	10	11	13	-11 %	-14 %
Yht.		411,6	419,4	418,8	0 %	-2 %	25992	24494	24366	1 %	6 %	6187	5538	5315	4 %	12 %

Lisätieto 1.4.2008: Vuoden 2005 vertailutiedoissa saatta esiintyä pientä epätarkkuutta, koska v. 2005 toiminnot olivat erinimisiä ja eri numeroisia. Kokonaisuuden 9 tiedot on vyörytetty kokonaisuuksille 1–8 tässä taulukossa.

Tässä infotietona kokonaisuus 9, joka sisältyy edellä eritettyihin 1-8 tavoitekokonaisuuksiin.

9	Vyörytetty kokonaisuus 9	Vuosi			Muutos %		Vuosi			Muutos %			Vuosi			Muutos %			Vuosi			Muutos %		
		2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005	06/05	07/06	2007	2006	2005
5901	Yleiset tied- ja keskitila	0,79	0,74	0,72	3 %	7 %	38 139	32 105	31 519	2 %	19 %	0	0	0	0 %	19 %	0	0	0	0 %	19 %	0	0	0
5902	Toimistotehtäviä perusasiak	12,79	13,29	16,01	-17 %	-4 %	673 562	719 526	765 422	-6 %	-6 %	12	0	2697	-100 %	-100 %	12	0	2697	-100 %	-100 %	12	0	2697
5903	Atk-tuki ja -infrastruktu	2,58	2,7	3,05	-11 %	-4 %	558 606	446 741	467 223	-4 %	25 %	0	0	0	0 %	25 %	0	0	0	0 %	25 %	0	0	0
5904	Taloushallintotehtävät	12,16	13,04	12,92	1 %	-7 %	546 737	603 609	545 917	11 %	-9 %	38	98	232	-58 %	-61 %	38	98	232	-58 %	-61 %	38	98	232
5905	Yleishallinto	15,56	17,59	17,4	1 %	-12 %	1 088 168	1 065 230	1 158 702	-8 %	2 %	-8 183	25 409	3 224	688 %	-132 %	-8 183	25 409	3 224	688 %	-132 %	-8 183	25 409	3 224
5906	Digitaal.tiedonhall.sis.ke	1,54	0,87			77 %	113 157	37 242			204 %	0	0			204 %	0	0			204 %	0	0	
5910	MV muiden kiint.invrakenn	0,02	0				774	2 118			-63 %	0	0			-63 %	0	0			-63 %	0	0	
5912	MV muiden kiinteist.ylläpi	3,79	3,86	21,99	-82 %	-2 %	370 143	430 385	3 325 485	-87 %	-14 %	277	2 124	1 248	70 %	-87 %	277	2 124	1 248	70 %	-87 %	277	2 124	1 248
5913	MVle vuokr.kint.&toimint.y	0,74	0,98			-24 %	2 414 214	2 087 199			16 %	0	545			16 %	0	545			16 %	0	545	
5914	Toimtilojen suunn.ja muut	2,06	2,21			-7 %	729 373	101 915			616 %	18 185	20 142			616 %	18 185	20 142			616 %	18 185	20 142	
5920	Perehdyttäminen	1,32	1,69	1,2	41 %	-22 %	61 110	65 627	44 858	46 %	-7 %	0	0	0		-7 %	0	0	0		-7 %	0	0	0
5921	Vuosiomat.lomarahav.sääs	44,47	45,75	47,95	-5 %	-3 %	1 637 034	1 653 096	1 706 762	-3 %	-1 %	0	0	0		-1 %	0	0	0		-1 %	0	0	0
5922	Sairaus	11,52	14,48	14,06	3 %	-20 %	407 117	487 384	486 638	0 %	-16 %	0	0	0		-16 %	0	0	0		-16 %	0	0	0
5923	Tapaturma	0,02	0,39	0,3	30 %	-95 %	522	12 997	7 289	78 %	-96 %	0	0	0		-96 %	0	0	0		-96 %	0	0	0
5924	Lapsen syntymä ja hoito	1,62	1,71	1,38	24 %	-5 %	54 728	63 794	63 730	0 %	-14 %	0	0	0		-14 %	0	0	0		-14 %	0	0	0
5925	Muu palkallinen virkavapau	0,35	0,38	0,34	12 %	-8 %	12 517	15 968	11 658	37 %	-22 %	0	0	0		-22 %	0	0	0		-22 %	0	0	0
5926	Kuntoutus	0,1	0,28			-64 %	3 461	10 236			-66 %	0	0	0		-66 %	0	0	0		-66 %	0	0	0
5927	Ammattivhdistystoiminta	0,08	0,1	0,29	-66 %	-20 %	3 533	3 297	10 163	-68 %	7 %	0	0	0		7 %	0	0	0		7 %	0	0	0
5928	Yt-toiminta	0,14	0,17			-18 %	5 059	6 363			-20 %	0	0	0		-20 %	0	0	0		-20 %	0	0	0
5929	Työsuojelu	0,04	0,06			-33 %	1 467	7 013			-79 %	0	3 192			-79 %	0	3 192			-79 %	0	3 192	
5930	Virkistystoiminta	1,1	0,89	1,51	-41 %	24 %	72 289	44 632	66 143	-33 %	62 %	20 093	10 359	11 832	-12 %	94 %	20 093	10 359	11 832	-12 %	94 %	20 093	10 359	11 832
5931	Yliytön korvaaminen vapaan	0,63	0,85			-26 %	0	0				0	0	0			0	0	0			0	0	0
5932	Asioitivapaa	0,74	0,67	0,7	-4 %	10 %	26 411	24 153	22 298	8 %	9 %	0	0	0		9 %	0	0	0		9 %	0	0	0
5933	Väestönsuojelutoiminta	0,16	0				5 364	86			6137 %	0	0	0		6137 %	0	0	0		6137 %	0	0	0
7951	Muu maksullinen toiminta	0	0,06	0,03	100 %	-100 %	138	2 811	1 539	83 %	-95 %	33 189	57 303	54 869	4 %	-42 %	33 189	57 303	54 869	4 %	-42 %	33 189	57 303	54 869
7981	Vuosiomat.lomarahavap.sääs	2,92	2,18	1,07	104 %	34 %	97 203	63 982	27 694	131 %	52 %	0	0	0		52 %	0	0	0		52 %	0	0	0
7982	Sairaus	0,6	0,52	0,14	271 %	15 %	18 252	14 587	3 650	300 %	25 %	0	0	0		25 %	0	0	0		25 %	0	0	0
7984	Lapsen syntymä ja hoito	0,07	0,02			250 %	2 543	664	145	358 %	283 %	0	0	0		283 %	0	0	0		283 %	0	0	0
7985	Muu palkallinen virkavapau	0,02	0	0,08	-100 %		565	184	3 099	-94 %	207 %	0	0	0		207 %	0	0	0		207 %	0	0	0
7990	Virkistystoiminta	0,03	0,02	0,01	100 %	50 %	762	422	230	83 %	81 %	0	0	0		81 %	0	0	0		81 %	0	0	0
7991	Yliytön korvaaminen vapaan	0,01	0	0,02	-100 %		0	0	708	-100 %		0	0	0		-100 %	0	0	0		-100 %	0	0	0
7992	Asioitivapaa	0,01	0,07	0,02	250 %	-86 %	507	2 327	539	332 %	-78 %	0	0	0		-78 %	0	0	0		-78 %	0	0	0
	Vyör Lisäkuustoistot+horot+inv.						393 486	907 839	963 840	-6 %	-57 %			0		-57 %			0		-57 %			0
9		118,0	125,6	141,2	-11 %	-6 %	9 336 941,0	8 913 532	9 715 251,0	-8 %	5 %	63 611,0	119 172	74 102,0	61 %	-47 %	63 611,0	119 172	74 102,0	61 %	-47 %	63 611,0	119 172	74 102,0



### Liite 3. Maksullinen toiminta yhteensä 2007

Kustannusvastaavuuslaskelma maksuperustelain mukaisista julkisoikeudellisista suoritteista yhteensä (tuhansina euroina)					Kustannusvastaavuuslaskelma maksuperustelain mukaisista muista suoritteista yhteensä (tuhansina euroina)					Yht. v. 2007
		2005	2006	2007			2005	2006	2007	
		(tot.)	(tot.)	(tot.)			(tot.)	(tot.)	(tot.)	
TUOTOT					TUOTOT					
Maksullisen toiminnan tuotot					Maksullisen toiminnan tuotot					
- maksullisen toiminnan myyntituotot		1 575	1 682	2 188	- maksullisen toiminnan myyntituotot		714	843	799	2 987
- vuokrat ja käyttökorvaukset			1		- vuokrat ja käyttökorvaukset		1 060	1 096	1 078	1 078
- maksullisen toiminnan muut tuotot		18	75	2	- maksullisen toiminnan muut tuotot		77	51	6	8
Tuotot yhteensä		1 594	1 757	2 190	Tuotot yhteensä		1 851	1 991	1 884	4 073
KUSTANNUKSET					KUSTANNUKSET					
Maksullisen toiminnan erilliskustannukset					Maksullisen toiminnan erilliskustannukset					
- aineet, tarvikkeet ja tavarat		103	174	128	- aineet, tarvikkeet ja tavarat		15	-8	92	220
- henkilöstökustannukset		1 833	1 915	2 322	- henkilöstökustannukset		937	812	896	3 218
- vuokrat		283	235	266	- vuokrat		38	55	69	335
- palvelujen ostot		199	240	225	- palvelujen ostot		195	255	237	462
- muut erilliskustannukset		71	69	111	- muut erilliskustannukset		6	14	6	117
Erilliskustannukset yhteensä		2 489	2 632	3 053	Erilliskustannukset yhteensä		1 191	1 128	1 300	4 352
KÄYTTÖJÄÄMÄ					KÄYTTÖJÄÄMÄ					
Maksullisen toiminnan osuus yhteiskustannuksista					Maksullisen toiminnan osuus yhteiskustannuksista					
- tukitoimintojen kustannukset		341	351	429	- tukitoimintojen kustannukset		185	149	181	610
- poistot		127	141	147	- poistot		67	59	62	209
- korot		43		68	- korot		41	18	58	126
- muut yhteiskustannukset		423	524	474	- muut yhteiskustannukset		693	741	745	1 219
Osuus yhteiskustannuksista yhteensä		934	1 016	1 117	Osuus yhteiskustannuksista yhteensä		985	966	1 045	2 164
Kokonaiskustannukset yhteensä		3 423	3 648	4 170	Kokonaiskustannukset yhteensä		2 176	2 094	2 345	6 516
ALIJÄÄMÄ (-)		-1 829	-1 891	-1 979	ALIJÄÄMÄ (-)		-325	-104	-461	-2 440
Kustannusvastaavuus-%		47 %	48 %	53 %	Kustannusvastaavuus-%		85 %	95 %	80 %	63 %

## Kustannusvastaavuuslaskelmat

### Kustannusvastaavuuslaskelma maksuperustelain mukaisista muinaismuistolain 15 §:n suoritteista / julkisoikeudelliset suoritteet (tuhansina euroina)

	<b>2007 (tot.)</b>	<i>Muinaismuistolain 15 §:n mukaisten suoritteiden toimintoja ovat Kiinteiden muinaisjäännösten ja vedenal. kohteiden tutkimukset sekä Kulttuuriperinnön inventointi</i>
<b>TUOTOT</b>		<b>Suurimmat erät</b>
<b>Maksullisen toiminnan tuotot</b>		
- maksullisen toiminnan myyntituotot	1 213	Arkeologian osasto 575, Rakennushistorian osasto 638
- vuokrat ja käyttökorvaukset		
- maksullisen toiminnan muut tuotot		
<i>Tuotot yhteensä</i>	1 213	
<b>KUSTANNUKSET</b>		
<b>Maksullisen toiminnan erilliskust.</b>		<i>Erilliskustannukset (ilman hallintoa)</i>
- aineet, tarvikkeet ja tavarat	22	Atk-tarv. 2, Toimistotarv. 2, Tutkimusväl. 2, Polttoaineet 2, Muut aineet ja tarv. 12
- henkilöstökustannukset	873	Arkeologian osasto 323, Rakennushistorian osasto 550
- vuokrat	38	Muiden koneiden ja laitteiden vuokrat 20, Muiden rak. vuokrat 6, Muut vuokrat 7
- palvelujen ostot	43	Asiantuntija- ja tutkimuspalvelut 21, Muut ulkopuoliset palvelut 15
- muut erilliskustannukset	91	Matkakulut 91
<i>Erilliskustannukset yhteensä</i>	1 068	
<b>KÄYTTÖJÄÄMÄ</b>	145	
<b>Maksullisen toiminnan osuus yhteiskustannuksista</b>		<i>Vyörytetty hallinnon vastuualueiden kustannukset</i>
		<i>Vuokrat 99, Työterveyspalv. 6, Tele- ja puhelinpalv. 8, Lämmitys, sähkö ja vesi 10</i>
- tukitoimintojen kustannukset	171	Puhtaanapitopalv. 13, Korjaus- ja kunnossapitopalv. 5
- poistot	59	Poistoista kohdistettu maksullisen toiminnan/ MmL 15 §:n osuus laskelmaan
- korot	27	Koroista kohdistettu maksullisen toiminnan/ MmL 15 §:n osuus laskelmaan
- muut yhteiskustannukset	189	Hallinnon palkat 102, Lämmitys, sähkö ja vesi 26, Korjaus- ja kunnossapitopalv. 22
<i>Osuus yhteiskustannuksista yhteensä</i>	446	Puhtaanapitopalv. 11, Matkakulut 5
<i>Kokonaiskustannukset yhteensä</i>	1 514	
<b>ALIJÄÄMÄ (-)</b>	-301	
<b>Kustannusvastaavuus-%</b>	80 %	

**Kustannusvastaavuuslaskelma maksuperustelain mukaisista pääsymaksuista /  
julkisoikeudelliset suoritteet (tuhansina euroina)**

	<b>2007 (tot.)</b>	<i>Pääsymaksutoimintoja ovat Näyttelyt, Museoiden ja linnojen avoinnapito ja Museoiden ja linnojen oma yleisötoiminta</i>
<b>TUOTOT</b>		<b>Suurimmat erät</b>
<b>Maksullisen toiminnan tuotot</b>		
- maksullisen toiminnan myyntituotot	975	Kansallismuseo 220, Olavinlinna 202, Hämeen linna 168, Seurasaaren ulkomuseo 88, Hvitträsk 82, Suomenlinna-museo 78
- vuokrat ja käyttökorvaukset		
- maksullisen toiminnan muut tuotot	2	
<i>Tuotot yhteensä</i>	977	
<b>KUSTANNUKSET</b>		
<b>Maksullisen toiminnan erilliskustann.</b>		<i>Erilliskustannukset (ilman hallintoa)</i>
- aineet, tarvikkeet ja tavarat	105	Arvoltaan vähäiset laitteet ja kalusteet 17, Työpuvut ja muut tekstiilit 18, Rakennusmateriaali 26, Muut aineet ja tarv. 37. Helsingin museot ja kartanomuseot 504, Suomen kansallismuseon näyttelyt ja avoinnapito 436, Kulttuurien museo 213, Hämeen linna 59, Olavinlinna 55
- henkilöstökustannukset	1 449	Suomen merimuseo 58, Historia 31
- vuokrat	228	Laskennallinen maksullisen toiminnan/pääsymaksujen osuus Kulttuurien museon vuokrasta 201 ja Suomenlinna-museon vuokrasta 26
- palvelujen ostot	182	Korjaus- ja kunnossapitopalvelut 13, Rakentamispalvelut 36, Toimistopalvelut 49. Puhtaanapitopalvelut 7, Muut palvelut 80
- muut erilliskustannukset	20	Matkakulut 15
<i>Erilliskustannukset yhteensä</i>	1 984	1 984
<b>KÄYTTÖJÄÄMÄ</b>	-1 007	
<b>Maksullisen toiminnan osuus yhteiskustannuksista</b>		<i>Vyörytetty hallinnon vastuualueiden kustannukset</i>
- tukitoimintojen kustannukset	257	Vuokrat 149, Työterveyspalv. 9, Tele- ja puhelinpalv. 12, Lämmitys, sähkö ja vesi 15, Puhtaanapitopalv. 20, Korjaus- ja kunnossapitopalv. 7
- poistot	88	Poistoista kohdistettu maksullisen toiminnan/ pääsymaksujen osuus laskelmaan
- korot	41	Koroista kohdistettu maksullisen toiminnan/ pääsymaksujen osuus laskelmaan
- muut yhteiskustannukset	285	Hallinnon palkat 153, Lämmitys, sähkö ja vesi 39, Korjaus- ja kunnossapitopalv. 33, Puhtaanapitopalv. 16, Matkakulut 8
<i>Osuus yhteiskustannuksista yht.</i>	671	
<i>Kokonaiskustannukset yhteensä</i>	2 655	
<b>ALIJÄÄMÄ (-)</b>	-1 678	
<b>Kustannusvastaavuus-%</b>	67 %	

**Kustannusvastaavuuslaskelma maksuperustelain mukaisesta  
vuokraustoiminnasta / muut suoritteet (tuhansina euroina)**

	<b>2007 (tot.)</b>	<i>Vuokraustoimintoja ovat Luento- ja juhlatilojen vuokraus, Muu vuokraus sekä Koneiden, laitteiden, rakenteiden ja näyttelykalusteiden vuokraus</i>
<b>TUOTOT</b>		<b>Suurimmat erät</b>
<b>Maksullisen toiminnan tuotot</b>		
- maksullisen toiminnan myyntituotot	10	Hvitträsk 4, Kansallismuseo 2, Urho Kekkosen museo 2, Kansallismuseo 113, Hämeen linna 60, Olavinlinna 169, Olavinlinnan sadekatokos 376, Hvitträsk 71, Turun linna 170
- vuokrat ja käyttökorvaukset	1 078	
- maksullisen toiminnan muut tuotot		
<i>Tuotot yhteensä</i>	1 088	
<b>KUSTANNUKSET</b>		
Maksullisen toiminnan erilliskustannukset		Erilliskustannukset (ilman hallintoa)
- aineet, tarvikkeet ja tavarat	7	Arvoltaan vähäiset audiovisuaaliset koneet ja laitteet 7
- henkilöstökustannukset	23	Suomen kansallismuseon näyttelyt ja avoinnapito 9, Hämeen linna 5, Olavinlinna 5
- vuokrat		
- palvelujen ostot	5	Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut 3
- muut erilliskustannukset		
Erilliskustannukset yhteensä	35	
<b>KÄYTTÖJÄÄMÄ</b>	1 053	
<b>Maksullisen toiminnan osuus yhteiskustannuksista</b>		<i>Vyörytetty hallinnon vastuualueiden kustannukset</i>
- tukitoimintojen kustannukset	5	Vuokrat 3
- poistot	1	Poistoista kohdistettu maksullisen toiminnan/ vuokraustoiminnan osuus laskelmaan
- korot		Koroista kohdistettu maksullisen toiminnan/ vuokraustoiminnan osuus laskelmaan
- muut yhteiskustannukset	450	Olavinlinnan sadekatokseen liittyvät kiinteistöpuolen kustannukset 371 Hallinnon palkat 3, Vuokrattavien tilojen energiankulutukset 68,
Osuus yhteiskustannuksista yht.	458	
Kokonaiskustannukset yhteensä	493	
<b>YLIJÄÄMÄ (+)</b>	595	
Kustannusvastaavuus-%	221 %	

**Kustannusvastaavuuslaskelma maksuperustelain mukaisista muista  
liiketaloudellisista suoritteista / muut suoritteet (tuhansina euroina)**

	<b>2007 (tot.)</b>	<i>Keskeisiä toimintoja ovat Museokauppatoiminta, Museokahvilatoiminta, Julkaisut, Opetus- ja opastustoiminta, Kuva-palvelut sekä Markkinointi</i>
<b>TUOTOT</b>		<b>Suurimmat erät</b>
<b>Maksullisen toiminnan tuotot</b>		
- maksullisen toiminnan myyntituotot	789	Museokauppatoiminta 238, Museokahvilatoiminta 114, Julkaisut 119, Opetus- ja opastustoiminta 99, Kuva-palvelut 113, Konservointi 33
- vuokrat ja käyttökorvaukset		
- maksullisen toiminnan muut tuotot	6	Markkinointi 3, Muu maksullinen toiminta 3
<i>Tuotot yhteensä</i>	796	
<b>KUSTANNUKSET</b>		
<b>Maksullisen toiminnan erilliskustannukset</b>		<i>Erilliskustannukset (ilman hallintoa)</i>
- aineet, tarvikkeet ja tavarat	85	Museokauppatoiminta 77, Museokahvilatoiminta 31, Julkaisut 8, Opetus- ja opastustoiminta 5, Kuva-palvelut 9, Vähennetty varaston muutos 50
- henkilöstökustannukset	873	Museokauppatoiminta 250, Museokahvilatoiminta 69, Julkaisut 55, Opetus- ja opastustoiminta 245, Kuva-palvelut 78, Markkinointi 31, Esinelainat 30
- vuokrat	69	Laskennallinen maksullisen toiminnan/muiden suoritteiden osuus Kulttuurien museon vuokrasta 55 ja Suomenlinna-museon vuokrasta 11
- palvelujen ostot	232	Julkaisut 106, Markkinointi 95, Museokauppatoiminta 6, Asiantuntijapalvelut 10, Kuva-palvelut 7
- muut erilliskustannukset	6	Museokauppatoiminta 1, Julkaisut 1, Markkinointi 1
<i>Erilliskustannukset yhteensä</i>	1 265	
<b>KÄYTTÖJÄÄMÄ</b>		
<b>Maksullisen toiminnan osuus yhteiskustannuksista</b>		<i>Vyörytetty hallinnon vastuualueiden kustannukset</i>
- tukitoimintojen kustannukset	176	Puhtaanapitopalv. 14, Korjaus- ja kunnossapitopalv. 5
- poistot	60	Poistoista kohdistettu maksullisen toiminnan/muiden suoritteiden osuus laskelmaan
- korot	57	Koroista kohdistettu maksullisen toiminnan/muiden suoritteiden osuus laskelmaan
- muut yhteiskustannukset	294	Hallinnon palkat 105, Lämmitys, sähkö ja vesi 26, Korjaus- ja kunnossapitopalv. 23, Puhtaanapitopalv. 11, Matkakulut 6, Museokauppatoiminta 99
<i>Osuus yhteiskustannuksista yht.</i>	587	
Kokonaiskustannukset yhteensä	1 852	
<b>ALIJÄÄMÄ (-)</b>	-1 056	
Kustannusvastaavuus-%	43 %	

## Kiinteistönhoito, siivous, vahtimestaripalvelut ja vartiointi Museoviraston eri toimipisteissä

### **Nervanderinkatu 13, virastotalo,**

Museovirasto on kiinteistössä Senaatti kiinteistöjen vuokralaisena, vuokrasopimukseen sisältyy kiinteistönhoito. Virasto itse huolehtii siivouksesta, vahtimestaripalveluista, sekä kiinteistön vartioinnista. Siivous ja vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna, vahtimestari-puhelinvaihte- ja autonkuljetuspalvelut hoidetaan omalla henkilökunnalla.

*Virat:* 1 virastomestari, 1 vahtimestari, 1 toimistos sihteeri (puhelinvaihteen hoito)

Tehtävien ulkoistamismahdollisuus selvitetään uuteen toimitilaan muuton yhteydessä.

### **Kansallismuseo**

Kansallismuseon kiinteistönhoito sekä vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna. Museon oma henkilökunta hoitaa siivouksen sekä vahtimestaripalvelut

*Virat:* 2 vahtimestaria, 2 laitossiivojaa, 1 siivoustyönohjaaja.

### **Konservointilaitos**

Konservointilaitoksen kiinteistönhoito, siivous ja vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna.

### **Tamminiemi**

Tamminiemen siivous ja vartiointipalvelut ostetaan. Omana työnä hoidetaan kiinteistö ja puisto. Kiinteistönhoitajalla on varallaolovelvoite. Kiinteistönhoitajan kesäloman sijaistaminen hoidetaan ostopalveluna.

*Virat:* 1 kiinteistönhoitaja

Tehtävänkuvan sisältö arvioidaan uudelleen ja selvitetään ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttömahdollisuus.

### **Seurasaari**

Tamminiemen kiinteistönhoitaja hoitaa Seurasaaren käyttökiinteistöjen kiinteistönhoidon sekä myös museorakennusten turvajärjestelmät, jotka ovat mittavat valtakunnallisestikin tarkasteluna. Museon henkilökunnan toimenkuvaan on sisällytetty museorakennusten siivous. Vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna.

### **Cygnaeuksen galleria**

Kiinteistönhoito sekä vartiointi hoidetaan ostopalveluna. Museon henkilökunta hoitaa gallerian siivouksen.

### **Kulttuurien museo**

Kiinteistönhoito sisältyy vuokrasopimukseen. Siivous ja vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna.

*Virat:* 2 vahtimestaria

Tehtävät ovat museomestariluonteisia eli myös näyttelyiden rakentamiseen liittyviä, eikä niiden ulkoistaminen ole mielekäästä.

### **Hylkysaari,**

Hylkysaaren kiinteistönhoito, siivous ja vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna.

### **Kulttuuritalo RHO**

Kiinteistönhoito sisältyy Senaatti- kiinteistöjen kanssa tehtyyn vuokrasopimukseen. Siivous hoidetaan ostopalveluna.

*Virat:* 1 vahtimestari

Tehtävän tarpeellisuus arvioidaan uuden toimitilakokonaisuuden valmistumisen yhteydessä.

### **Hvitträsk**

Siivous, vartiointi ja puutarhat hoidetaan ostopalveluna. Arkipäivien kiinteistönhoito ja museopuolen ns. vahtimestaripalvelut/ kuljetukset hoidetaan omana työnä. Kiinteistönhoitajan lomasijaisuudet ja viikonloppujen kiinteistönhoitotyöt hoidetaan ostopalveluna.

*Virat:* 1 kiinteistönhoitaja

Tehtävän ulkoistamismahdollisuus selvitetään.

### **Olavinlinna**

Linnan kiinteistönhoito, silta ja siivous hoidetaan omana työnä. Oopperakaudella ostetaan kertaluonteisia siivouspalveluita. Vartiointipalvelut ostopalveluna.

*Virat:* 1 erikoismestari, 2 kiinteistötyöntekijä, 1 siivoustyönohjaaja, 1 vanhempi laitossiivooja (tuntipalkkalainen). Vilkkaimpana matkailuajankana lisäksi kausihenkilökuntaa.

Turvallisuus- ja vastuukysymysten vuoksi sillanhoitoon ja -käyttöön liittyviä tehtäviä ei voida ulkoistaa. Siivouksen ulkoistamismahdollisuus selvitetään.

### **Hämeen linna**

Linnan kiinteistönhoito, vahtimestaripalvelut ja siivous hoidetaan pääosin omalla henkilökunnalla. 1 avoimen vanhemman siivoojan viran tehtävät on hoidettu tilapäisesti ostopalveluna. Linnan vallit hoitaa RISE. Turvapalvelut hoidetaan ostopalveluna.

*Virat:* 2 kiinteistötyöntekijä, 1 vanhempi laitossiivooja, 1 vanhempi laitossiivooja (ostopalvelu). Kausihenkilökuntaa vilkkaimpana matkailukautena tarpeen mukaan. Siivouksen ja vahtimestaritoimintojen ulkoistamismahdollisuus selvitetään.

### **Keskusvarasto**

Orimattila, keskusvaraston kiinteistönhoito, ulkoalueet ja siivous hoidetaan omalla henkilökunnalla. Vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna. Omalla henkilökunnalla on varallaolovelvoite.

*Virat:* 1 kiinteistönhoitaja, 1 kiinteistötyöntekijä (avoin), 1 vanhempi laitossiivooja. Palveluntarjoajia on ollut vaikea löytää. Ulkoistamismahdollisuutta selvitetään edelleen.

### **Kartanomuseot, Alikartano, Urajärven kartano,**

### **Anjalan kartano, Louhisaaren linna, Paikkarin torppa,**

### **Kuusiston kartano, Pukkila, Yli-Laurosela ja Kotkaniemi**

hoidetaan pääsääntöisesti omalla henkilökunnalla. Museon hoitajat ja määräaikainen avoinnapito henkilökunta kesäkaudella osallistuvat kiinteistönhoitotöihin ja siivoukseen. Vartiointipalvelut hoidetaan ostopalveluna. Muinaisjäännösten hoitoyksikkö hoitaa kartanomuseoiden ulkoalueita ja suorittaa pieniä korjaustöitä. Louhisaaren iso puisto hoidetaan ostopalveluna.

### **Untamala**

Kiinteistönhoito, siivous ja vartiointi hoidetaan ostopalveluna.

### **Vaasan-, Kouvola-, Turun- ja Haminan toimipisteet**

Siivous hoidetaan ostopalveluna.

Toimipaikka	Vahti- mestari	Siivous		Kiinteistönhoito		Ulkoalueet		Vartiointi	Varalla- olo
		osto	oma	osto	oma	osto	oma		
Nervanderinkatu 13	3	x						x	
Kansallismuseo	2		3	x		x		x	
Konservointilaitos		x		x				x	
Tamminiemi		x			1			x	x
Seurasaari					x		x	x	
Cygnaeuksen galleria				x		x		x	
Kulttuurien museo	2	x						x	
Hylkysaari		x		x				x	
kulttuuritalo RHO	1	x							
Hvitträsk		x		x	1	x		x	
Olavinlinna			2		3				
Hämeen linna		x1	1(2)		2	x		x	
Keskusvarasto			1		2			x	x
Alikartano								x	
Urajärven kartano							x	x	
Anjalan kartano						x			
Paikkarin torppa							x		
Kuusiston kartano							x	x	
Pukkilan ajokalamuseo									
Louhisaaren linna						x		x	
Kotkanniemi							x		
Yli-Laurosela								x	
Untamala		x		x				x	
Haminan toimipiste		x							
Vaasan toimipiste		x							
Turun toimipiste		x							
Kouvolan toimipiste		x							
Suomenlinna		x							

Vakinaisen oman henkilökunnan määrä ilmoitettu lukuina



## Liite 6. Museoviraston hallinnolliset kiinteistöt

Hallinnollisella kiinteistöllä tarkoitetaan Museoviraston omistamaa tai valtion omistamaa ja Museoviraston hallinnoimaa kiinteistöä, rakennusta tai rakennelmaa tai niiden yhdistelmää. Kiinteistöllä tarkoitetaan yleisesti maa-aluetta, johon voi kuulua myös rakennuksia. Hallinnollisia kiinteistöjä on 88. Kiinteistöjä on 85 ja niiden maa-alat ovat yhteensä 630 hehtaaria, josta metsää non 200 hehtaaria. Rakennuksia on 418 kappaletta ja niiden pinta-ala 103 000 neliömetriä.

LINNAT	VUOKRALLE ANNETUT MUSEOT	LAPIN KÄMPÄT	MUINAIS-JÄÄNNÖKSET
Hämeenlinna, Hämeenlinna, Savonlinna, Olavinlinna	Hämeenlinna, Vankilamuseo Ilomantsi, Sissola Järvenpää, Ainola	Kittilä, Sammelselän poroerotuskämpät ja -aita, Salla, Riutukan kämppäkartano ja uittoränni,	Anjalankoski, Liikkalan vallit Eura, Käräjämäen kalmisto Eurajoki, Linnmaan linna
<b>SUOMEN KANSALLISMUSEO</b>	Kotka, Langinkosken keisarillinen kalastusmaja	Savukoski, Alatammen kämppä-kartano ja pato	Helsinki, Vartiokylän linnavuori Isokyrö, Leväluden uhrilähte
Helsinki, Suomen kansallismuseo	Nauvo, Seilin kirkko ja hautausmaa	Savukoski, Reutuvaara kämppäkartano	Karjaa, Bällbyn kalmisto Kirkkonummi, Juusjärven kalliomaalaus
<b>SEURASAARI</b>	Porvoo, Runebergin koti	Savukoski, Saarivaaran erotuskämpät ja poroaita	Kittilä, Kurjenpolven saamelaiskalmisto
Helsinki, Seurasaaressen ulkomuseo	Suomenniemi, Lyytikälä Vaala, Lammaho		Laitila, Vainiomäen kalmisto Lappeenranta, Linnamäki
<b>HELSINGIN MUSEOT</b>	<b>KAINUUN MYLLYT</b>	<b>MUITA KOhteita</b>	Lempäälä, Päiväniemen kalmisto
Helsinki, Cygnaeuksen galleria	Hyrnsalmi, Komulankönkään vesimylly	Kokemäki, Pyhän Henrikin saarnahuone	Lieto, Haimiomäen polttokenttäkalmisto
Helsinki, Tamminiemi	Hyrnsalmi, Korkialehdon vesimylly	Liekka, Vornan taistelun muistomerkki	Lieto, Ristipellon kalmisto
<b>KARTANOMUSEOT</b>	Juankoski, Kissakosken vesimylly	Nummi-Pusula, Myllymäki	Porvoo, Iso Linnanmäki
Anjalankoski, Anjalan kartanomuseo	Kuhmo, Niskakosken vesimylly	Parikkala, Koitsanlahden Hovi	Raahe, Kastellinlinnan ympäristö
Asikkala, Urajärven kartano	Kuhmo, Vuoteenkosken vesimylly	Pelkosenniemi, Suvannon koulu	Ristiina, Astuvansalmen kalliomaalausten suoja-alue
Askainen, Louhisaaren linna	Paltamo, Rinteen vesimylly ja myllysauna	Ruotsinpyhtää, Strömforsin ruukin yläpaja	Salo, Paltta / Ketomäki
Ilmajoki, Yli-Laurosela talomuseo	Puolanka, Paasikosken vesimylly ja myllylaavu	Utsjoki, Välimaa	Sulkava, Pisamalahden linnavuori
Kaarina, Kuusiston kartanomuseo	Ristijärvi, Karppalan vesimylly ja myllylato	<b>LINNANRAUNIOT</b>	Suomussalmi, Kalmosärkän asuinpaikka
Luumäki, Kotkaniemi	Sotkamo, Alasotkamon tuulimylly	Kaarina, Kuusiston linna	Turku, Koroistenniemi
Mäntsälä, Alikartano / Frugård	Sotkamo, Huovilan vesimylly	Kajaani, Kajaanin linnan rauniot	Uusikaupunki, Kalmumäen kalmisto
Piikkiö, Pukkilan kartanomuseo	Sotkamo, Lakiahon vesimylly	Loviisa, Svartholman linnoitus	Valkeakoski, Rapolan muinaisjäännösalue ja kartano
Sammatti, Paikkarin torppa	Suomussalmi, Kiannan tuulimylly	Ristiina, Brahen linnan raunio	Vammala, Liekosaaren röykkiökalmisto
<b>VUOKRALLE ANNETTU LINNA</b>	Suomussalmi, Peurokosken vesimylly ja myllysauna	Savitaipale, Kämäkosken linnoitus	Yläne, Kappelnittu
	Suomussalmi, Pupon tuulimylly	Tammisaari, Raaseporin linna	
	Suomussalmi, Rekelän vesimylly	<b>ARKEOLOGIASEKUS</b>	<b>TOIMITILAT</b>
	Suomussalmi, Runtin vesimylly	Laitila, Muinaismäki ja Arkeologiassekus Untamala	Helsinki, Hylkysaari (Meri- arkeologia ja konservointi)
	Vuolijoki, Huovilan tuulimylly		Orimattila, Keskusvarasto
	Vuolijoki, Majjalan tuulimylly		
<b>MUSEOVIRASTOLLE VUOKRATUT TILAT</b>			
<b>MUSEOT</b>	<b>TOIMITILAT</b>		
Helsinki, Kulttuurien museo Helsinki, Suomenlinna-museo Kotka, Merimuseo,	Helsinki, Kulttuuritalo, RHO:n toimisto Helsinki, Riihitie, Varasto Helsinki, Museovirasto, Nervanderinkatu	Helsinki, Suomenlinna, varasto Hamina, RHO:n toimisto Karkkila, Varasto	Kouvola, AO:n toimisto Tampere, AO:n toimisto Turku, AO:n toimisto Vaasa, Vaasan aluetoimipiste

## Liite 7. Kiinteistöjen hoidon ja ylläpidon rahoitus

Museovirasto  
Anita Hyvärinen

Selvitys  
11.8.2008

Merkinnät:

**Budjetti vuoden alussa**

*Lisäbudjetti*

**Budjetti vuoden lopussa**

Toteutunut käyttö

Merkittävät erät

### Kiinteistöyksikön va 65 kustannukset 2002–2007

Toiminto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Huomautus
	0	0	0	0	0		
<b>10</b> Kansallisomaisuus	527	0	0	0	0		
1024 Museot ja linnat	527						
	0	0	0	0	0		
<b>11</b> Käsitarvo puuttuu	0	0	0	1 100	0		
1123 Liittymismaksut				1 100			
	<b>117 732</b>	<b>97 732</b>	<b>86 429</b>	<b>55 000</b>	<b>55 000</b>	<b>55 000</b>	
<b>12</b> Aineelliset hyödykkeet	78 681	82 400	33 448	36 166	22 073	13 947	
12501 Autot ja muut maakulj		18 034					
12502 Autot ja muut maakulj		-2 924					
12541 Kevyet työkoneet (ost		8 393	3 837				
12551 Atk-laitteet ja niide				1 960			
12561 Toimistokoneet ja lai	13 679	1 319					
12571 Puhelinkeskukset ja m		3 132	1 250	1 301			
12581 Audiovisuaaliset kone	1 349						
12591 Laboratoriolaitteet j		34 000					
12601 Muut tutkimuslaitteet				2 838			
1269 Muut koneet ja laitte	2 590						
12691 Muut koneet ja laitte	42 018	10 535	-2 616				
12692 Muut koneet ja laitteet (myynt			-1 396				
12701 Asuinhuoneisto- ja to	16 295	9 912	27 587	27 602	22 073		
12791 Muut kalusteet (ostot	2 750		4 786	2 465			
	0	0	-2 000	-3 000	-3 000	-3 000	
<b>30</b> Maksullisen toim. tuotot	-5 777	-2 395	-6 054	-5 000	-9 881	3 020	
3000 Tuotot kunnilta ja ku		-1 601	-164				
3001 Tuotot kotitalouksilt	-30	-98	-766	-128	-30		
3002 Tuotot elinkeinoelämä		-697	-2 271	-697	-2 195		
3012 Tuotot elinkeinoelämä	-5 747		-2 853	-4 175	-7 534		
3019 Muut tuotot julkisoik					-123		
	<b>-614 264</b>	<b>-860 000</b>	<b>-941 190</b>	<b>-945 744</b>	<b>-945 744</b>	<b>-945 744</b>	
<b>31</b> Vuokrat ja käyttökorvaukset	-857 395	-903 213	-929 954	-889 956	-900 486	899 242	
3100 Maanvuokrat	-3 182	-3 154	-3 600	-8 234	-5 986		
3101 Vuokrat asunnoista	-83 668	-83 542	-79 235	-74 554	-80 077		
3102 Vuokrat muista rakenn	-753 651	-771 610	-783 589	-747 657	-753 253	755 516	
3109 Muut vuokrat	-15 175	-3 204	-2 918	-5 082	-2 780		
3112 Vuokrat muista rakenn				-205			
3119 Muut vuokrat valtion vira			-193				
3120 Vesimaksut	-1 165	-5 637	-10 317	-13 498	-11 752		
3121 Sähkömaksut		-23 584	-27 472	-20 710	-23 714		
3129 Muut käyttökorvaukset	-553	-12 482	-22 630	-20 016	-22 925		

		0	0	-5 000	-12 000	-12 000	-12 000	
39	Muut toiminnan tuotot	-5 245	-9 560	-13 337	-3 738	-17 559		
3905	Kuljetusvälineiden my		-3 796					
3909	Muun omaisuuden myynt	-37						
3989	Muut tuotot	-5 209	-5 764	-13 337	-3 738	-17 556		
5000	Korot markkamäär. saa					-3		
						490 000	540 000	
						50 000	160 000	
		403 651	440 000	490 000	490 000	540 000	700 000	
40	Aineet, tarvikk. ja tavarat	502 604	568 010	614 066	599 772	723 407	715 140	
40000	Arvoltaan vähäiset at	-12 675		1 195	874	958		
40001	Muut arvoltaan vähäis	3 765	1 534	1 726	114	1 309		
40002	Arvoltaan vähäiset ka	30 991		20 026	17 596	56 127	19 574	
40004	Muut arvoltaan vähäis	6 585	7 459	4 781	5 961	12 742		
40004	Muut arvoltaan vähäis		30 993			2 447		
40011	Muut toimistotarvikke	149	578	352	532	331		
40021	Muut kirjat, lehdet j	650	786	355	699	519		
4003	Elintarvikkeet, juoma	691	659	305	605	278		
40040	Virka-, työ- ja suoja	1 678	1 805	1 439	2 730	4 020		
40041	Muut tekstiili ja nah	1 535		287	36	462		
4005	Puhdistusaineet ja -t	21 157	20 909	17 620	21 077	21 326		
4006	Poltto- ja voiteluain	16 872	7 265	31 039	3 549	2 526		
40070	Lämmitys ja lämmitysp	138 430	168 344	170 349	227 493	266 225	261 413	
40071	Sähkö	230 577	272 675	297 446	253 514	280 535	318 599	
40072	Vesi	9 459	11 123	13 972	14 103	18 633		
4008	Rakennusmateriaali	9 405	4 207	3 133	9 196	385		
4009	Muut aineet, tarvikke	43 336	39 673	50 042	41 693	54 585	57 187	
		489 022	502 791		538 192			
		1 054	14 347		12 017			
		490 076	517 138	535 660	550 209	550 209	306 564	
41000	Vakinaiset virkasuhdepalkat	473 015	493 560	510 950	522 955	525 527	280 408	linnat yksik 2007 alusta
41000	Vakinaiset virkasuhde	473 015	493 560	510 950	522 955	525 527		
		62 109	70 000	80 000	90 000	90 000	25 000	linnat yksik 2007 alusta
41002	Määräaikaiset virkasuhdepalkat	77 593	88 170	91 724	104 764	107 901	17 543	
41002	Määräaikaiset virkasu	77 593	88 170	91 724	104 764	107 901		
		0	0	0	0	0		
41010	Vakinaiset työsuuhdepalkat	0	0	0	0	2 728	27 341	
41010	Vakinaiset työsuuhdepa					2 728		
		17 670	18 000	18 000	16 000	16 000	8 000	
41012	Määräaikaiset työsuuhdepalkat	26 590	16 649	15 437	10 741	7 721	12 250	
41012	Määräaikaiset työsuhd	26 590	16 649	15 437	10 741	7 721		
		0	0	0	0	0		
4102	Sairausvakuutus- yms. lak	0	0	-9 102	-12 220	-18 048		
4102	Sairausvakuutus- yms. lak			-9 102	-12 220	-18 048		
		8 569	13 300	5 000	4 000	4 000	6 000	
41031	Palkkiot	11 368	5 008	4 745	5 450	3 287	2 185	
41031	Palkkiot	11 368	5 008	4 745	5 450	3 287		

		161 664	169 145		181 494		
		282	4 017		3 365		
		161 946	173 162	178 825	184 859	184 859	86 391
411	Henkilösivukulut	156 831	166 074	167 446	169 539	156 041	85 066
4110	Työnantajan sosiaalit	39 732	41 225	42 601	44 117	26 119	
4111	Lel-maksut	923	2 079	2 270	2 456	3 411	
41120	ELMA	112 965	119 730	119 517	119 298	122 518	
4113	Sairausvakuutuslain mukai			-620	-833	-723	
4114	Tapaturmamaksut	3 212	3 040	3 678	4 502	4 717	
		1 322 405	1 322 405	1 339 000	1 339 000	1 339 000	1 365 780
42	Vuokrat	1 254 799	1 306 331	1 320 215	1 266 908	1 183 281	1 412 295
4200	Maanvuokrat	84			209		
4201	Asuntojen vuokrat	3 994	3 041	2 902	2 832	3 896	
4202	Muiden rakennusten vu	1 247 359	1 233 525	1 308 905	1 255 195	1 171 117	1 396 946
4203	Kuljetusvälineiden vu	500	318		320	21	
42041	Muiden koneiden ja la	1 357	1 274	2 831	1 668	4 112	
4209	Muut vuokrat	1 505	68 172	5 577	6 683	4 135	
						1 127 058	1 127 058
						75 000	50 000
		871 213	1 062 563	1 100 000	1 127 058	1 202 058	1 177 058
43	Palvelujen ostot	1 315 788	1 132 939	1 169 599	1 098 318	1 305 952	1 217 509
4300	Asuinrakennusten korj	119	100				
4301	Muiden rakennusten ko	84 879	66 649	15 527	4 503	19 320	
4302	Maa- ja vesirakenteid	47 759	50 399	52 933	75 825	54 621	50 114
4303	Kuljetusvälineiden ko	5 935	2 109	8 162	6 932	433	
43041	Kopiokoneiden korjaus		206		128		
43042	LVI-laitteiden korjau	55 274	60 299	64 929	45 427	63 288	71 484
43043	Murtohälytinalaitteide	65 619	48 896	26 291	28 026	72 669	51 780
43044	Muiden koneiden ja la	20 839	22 634	28 800	21 705	22 827	
4309	Muut korjaus- ja kunn	183 333	114 043	152 004	110 600	236 420	187 016
4311	Muiden rakennusten ra	120 267	1 552		42		
4312	Maa- ja vesirakenteid		4 887	1 203		1 996	
4319	Muut rakentamispalvel	237 749	318 573	346 069	345 472	350 860	368 162 sis sadekatoksen
4320	Painatuspalvelut	6 032	1 197	3 526	311	165	
4321	Ilmoitus-, mainos- ja		2 015	943	408		
43221	Tele- ja puhelinpalve	489	303	235		52	
43220	Postipalvelut	32			12	3 846	
43221	Tele- ja puhelinpalve				219		
43222	Sähköposti ja tiedons	217					
43223	Muut tietoliikennepalvelu				247	523	
4323	Atk:n käyttöpalvelut	3 400	460	8 699	2 869		
4324	Pankkipalvelut	556	1			20	
43300	Täydennyskoulutus		180	180	940	448	
43302	Muu koulutus	1 680	2 451	3 940	1 823		
4331	Työterveyspalvelut		643	785			
4333	Virkistyspalvelut			262			
4339	Muut henkilöstöpalvelut			212			
4340	Siivouspalvelut	266 204	257 026	261 888	265 043	284 067	285 443
4341	Pesulapalvelut	16 519	16 821	16 178	15 054	15 205	
4342	Ympäristöhoito- ja y	103 282	87 989	110 486	93 999	62 077	60 844
4390	Ravitsemispalvelut	239	113	17	168	407	

43990	Valokuvaamopalvelut	773					
4391	Vartiointi- ja turval	34 912	37 975	45 389	44 046	57 486	64 541
43923	Muut asiantuntija- ja	44 100	26 589	13 524	16 758	46 048	
4394	Muut terveyspalvelut		77				
43992	Kuljetuspalvelut	1 038	1 768	2 790	4 176	5 283	
43993	Muut ulkopuoliset pal	14 541	6 985	4 628	13 583	7 891	
		<b>16 819</b>	<b>16 819</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>16 883</b>
<b>45</b>	<b>Muut kulut</b>	<b>18 874</b>	<b>12 563</b>	<b>20 467</b>	<b>22 697</b>	<b>25 008</b>	<b>21 018</b>
45000	Päivärahat kotimaanma	2 455	1 630	2 930	5 534	4 245	
45010	Kilometrikorvaukset k	9 245	5 685	7 072	8 200	9 203	
45011	Kilometrikorvaukset u				6		
45020	Matkustuspalvelut kot	4 572	5 199	7 194	5 874	6 204	
45021	Matkustuspalv. ulkomaa			303			
4510	Muut kustannusten kor	504	461	362	416		
4529	Muut käyttöoikeusmaks	49	49			1 928	
4540	Jäsenmaksut kotimaaha					10	
4555	Kuljetusvälineiden my		-3 200				
4556	Muiden koneiden ja la	-1 682	-1 000				
4589	Muut pakolliset maksu	3 670	3 658	2 488	2 587	2 835	
4599	Muut kulut		35	5	23	305	
5100	Korot markkamäär. vel	60	44	112	57	278	
		<b>97 549</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>
<b>457</b>	<b>Verot</b>	<b>104 178</b>	<b>102 625</b>	<b>103 575</b>	<b>110 425</b>	<b>102 521</b>	<b>114 329</b>
4570	Kiinteistöverot	103 403	100 822	100 066	106 459	100 099	112 056
4579	Muut verot	775	1 803	3 509	3 966	2 422	
<b>Budjetti vuoden alussa</b>		<b>2 954 139</b>	<b>2 962 755</b>	<b>3 004 724</b>	<b>3 000 000</b>	<b>3 015 382</b>	<b>2 685 932</b>
<i>Lisäbudjetti tai sisäinen siirto</i>		<i>1 336</i>	<i>18 364</i>	<i>0</i>	<i>15 382</i>	<i>125 000</i>	<i>573 015</i>
<b>Budjetti vuoden lopussa</b>		<b>2 955 475</b>	<b>2 981 119</b>	<b>3 004 724</b>	<b>3 015 382</b>	<b>3 140 382</b>	<b>3 258 947</b>
Toteutunut		3 152 430	3 059 159	3 093 225	3 037 923	3 219 471	3 091 079
Ylitys tai jäljellä		196 955	78 040	88 501	22 541	79 089	167 868
							varattu kes. varastolle



OPETUSMINISTERIÖ

*Undervisningsministeriet*

MINISTRY OF EDUCATION

*Ministère de l'Éducation*

ISBN 978-952-485-620-1 (PDF)

ISSN 1458-8102